

# Itseohjautuvan tiimityön edistäminen henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Janette Kämppi

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KÄMPPI, JANETTE:

Itseohjautuvan tiimityön edistäminen  
henkilöstön ja johtamisen  
näkökulmasta

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 49 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Perinteisten esimiesvetoisten organisaatorakenteiden tilalle ovat nousemassa itseohjautuvat tiimit, joiden toimintaa kuvastaa oman työn suunnittelu, toteutus ja valvonta. Erityisesti finanssialan työntekijöiden tulevaisuuden työskentelyä kuvaavat itseohjautuvuus ja tiimien monimuotoisuus. Itsenäisyydestään huolimatta tiimit tarvitsevat toimintansa tueksi tietyntaista johtajuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiannosta Pankki X:lle. Työn tavoitteena oli kartoittaa kohdepankin organisaatiokulttuuria ja itseohjautuvien tiimien nykytilaa sekä selvittää, miten niiden toimintaa ja johtajuutta voitaisiin kehittää. Opinnäytetyössä huomioitiin sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmat. Aihe on ajankohtainen Pankki X:ssä erityisesti siksi, että siellä on liian vähän esimiehiä suhteessa konttoriverkoston.

Työn teoriaosio on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään itseohjautuvaa tiimityötä käsitteenä ja kuinka tiimit kehittyvät itseohjautuviksi. Lisäksi tarkastellaan, minkälainen merkitys organisaatiokulttuurilla on itseohjautuvuuden kehittymiseen. Toisessa luvussa puolestaan käsitellään itseohjautuvien tiimien ulkoista ja sisäistä johtajuutta. Tiedonlähteinä on käytetty aiheeseen liittyviä painettuja julkaisuja sekä internet-lähteitä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluita järjestettiin yhteensä kuusi kohdepankin henkilöstölle ja esimiehille.

Tutkimustulosten perusteella jo toimintansa vakiinnuttaneet konttorit eli tiimit työskentelevät melko itseohjautuvasti. He tarvitsevat toimintansa tueksi lähinnä palvelevaa johtajuutta. Vastaperustettu konttori puolestaan ei työskentele yhtä itseohjautuvasti. Tiimi tarvitsisi toimintansa tueksi lähiesimiehen, koska tällä hetkellä tiimin esimiehenä työskentelee toimitusjohtaja muiden töidensä ohella eikä hänellä ole riittävästi aikaa tiimien toiminnan kehittämiseen. Tutkimustulokset vahvistavatkin sen, että johtajuuden merkitys korostuu itseohjautuvien tiimien toiminnan alussa.

Asiasanat: tiimityö, itseohjautuvuus, johtajuus, organisaatiokulttuuri, pankkiala

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KÄMPPI, JANETTE:

The Development of Self-managing  
Teamwork from the Perspective of  
Personnel and Leadership

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 49 pages, 3  
pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This thesis deals with self-managing teamwork and its leadership. Self-managing teams are taking the place of traditional organization structures where managers give orders. The future work especially in the banking sector requires self-direction and the diversity of the teams. In spite of the autonomy of the teams they have need of a certain leadership.

The purpose of this study was to explore what the present state of the organizational culture and self-managing teams is and how to develop their teamwork and its leadership in the case company. The thesis was commissioned by Bank X. The study was highly topical in the case company due to the fact that there are too few managers in relation to the size of the branch network.

The theoretical section of this study has two chapters. In the first chapter the following areas will be covered: what self-managing teamwork is, how teams grow into self-management and how organizational culture affects their action. The second section deals with self-managing teams' external and internal leadership. Sources for the theoretical part of this study include thematically related publications and the Internet.

The empirical section of the thesis was conducted as a qualitative research by interviewing both personnel and leaders working in the Bank X. Six focused interviews were conducted. The study results indicate that the bank branches or teams that have been existent for years work quite self-directedly. Those teams need a servant leadership. The recently established bank branch or team in turn is not working that self-directedly. The main reason is that their manager, who also works as a chief executive officer, does not have enough time for developing the teamwork. The team has a need of an immediate superior at present. According to the study results the leadership of self-managing teams has a significant role in the newly founded teams.

Key words: teamwork, self-direction, leadership, organizational culture, banking sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Käytetyt lähteet ja tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	ITSEOHJAUTUVA TIIMITYÖ	6
2.1	Itseohjautuvan tiimin määritelmä	7
2.2	Itseohjautuvan tiimin muodostaminen	7
2.3	Organisaatiokulttuurin yhteys itseohjautuvuuteen	12
2.4	Tiimityöskentelyn lisääminen	13
3	ITSEOHJAUTUVAN TIIMIN JOHTAMINEN	16
3.1	Tiimin ulkoinen johtajuus	16
3.1.1	Johtajan roolin kehittyminen	16
3.1.2	Ulkoisen johtajan tehtävät	18
3.1.3	Palveleva johtaminen	22
3.2	Tiimin sisäinen johtajuus	23
3.2.1	Tiimien valtuuttaminen	23
3.2.2	Jaettu johtajuus	24
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	27
4.1	Pankki X:n esittely	27
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta	27
4.3	Aineiston hankinta ja analysointi	28
4.4	Tutkimustulokset	31
4.5	Johtopäätökset	31
4.5.1	Tiimien toiminnan kehittäminen	32
4.5.2	Tiimien johtajuuden kehittäminen	37
4.6	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	41
5	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	50

# 1 JOHDANTO

Tiimityöskentely yleistyi Suomessa 1990-luvun alussa useilta tahoilta lisääntyvien vaatimusten seurauksena ja niiden määrä näyttää vain edelleen kasvavan (Huusko 2007, 41). Yksi organisaatioiden sisäisistä muutostrendeistä on valvonnan ja kontrollin väheneminen organisaatioissa. Joustavat ja matalat organisaatorakenteet sekä tiimityön lisääminen siirtävät valtaa ja vastuuta entistä enemmän työntekijöille. (Honkanen 2006, 95.)

Erityisesti finanssialalla eletään jatkuvassa muutoksessa, joista yksi on alalla työskentelevien työtehtävien ja niissä vaadittavan osaamisen muuttuminen. Tulevaisuudessa finanssialan työntekijöiltä vaaditaankin entistä enemmän muun muassa vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja, itseohjautuvuutta, innovatiivisuutta sekä esimiestaitoja. (Finanssialan Keskusliitto 2015, 15.) Erilaisista tiimityypeistä erityisesti itseohjautuvat tiimit ovat ratkaisu työelämän muutokseen. Itseohjautuvien tiimien toimintaa kuvastaa joustavuus ja kehittyminen sekä oman työn suunnittelu, toteutus ja valvonta. (Spiik 2004, 117.)

## 1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiannosta Pankki X:lle. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, miten itseohjautuvaa tiimityötä voitaisiin kehittää ja miten johtamisen olisi tuettava tätä kehitystä. Lisäksi kartoitetaan itseohjautuvien tiimien nykytilaa ja organisaatiokulttuuria, jotta saadaan selville tiimien ja johtamisen mahdolliset ongelmakohdat sekä tätä kautta kehityskohteet kohdepankissa. Tutkimuksessa huomioidaan sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmat.

Työn päätutkimuskysymys jakautuu kahteen alakysymykseen. Pääkysymykseen saadaan vastaus alakysymysten avulla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten itseohjautuvien tiimien toimintaa ja johtamista voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

- Minkälainen on itseohjautuvan tiimityöskentelyn nykytila?
- Minkälainen vaikutus organisaatiokulttuurilla on tiimien itseohjautuvuuteen?

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen kohdepankissa erityisesti sen vuoksi, että organisaatiossa on tällä hetkellä liian vähän esimiehiä suhteessa konttoriverkostoon. Pankki X ei näin ollen pysty tarjoamaan kovinkaan perinteistä esimiestyötä tiimien toiminnan tukemiseksi. Tiimeissä olisi otettava entistä enemmän vastuuta omasta tekemisestä ja sen suunnittelusta. Itseohjautuvista tiimeistä onkin haettu Pankki X:ssä ensisijaisesti ratkaisua esimiestyön puutteeseen, mutta toisaalta myös työskentelyn tehostamiseen ja joustavuuteen.

Työ rajataan käsittelemään itseohjautuvaa tiimityöskentelyä ja sen johtamista kohdepankissa. Varsinainen tiimiytymisprosessi on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle, koska kohdepankin tiimien oletetaan jo työskentelevän tiimeissä. Teoriaosuudessa käsitellään kuitenkin itseohjautuvien tiimien muodostamista, koska sen avulla voidaan paremmin ymmärtää tiimien toimintaa kohdeorganisaatiossa.

Solja Lönnroth (2012) on tutkinut Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tekemässään kandidaatintutkielmassa sitä, miten itseohjautuvan tiimin jaettu johtajuus vaikuttaa tiimityön toimivuuteen ja tehokkuuteen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin itseohjautuvaa tiimityötä laajemmin kuin Lönnrothin työssä, jossa keskitytään enemmän tiimijohtajuuteen.

## 1.2 Käytetyt lähteet ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään itseohjautuvaa tiimityötä sekä sen johtamista mahdollisimman ajankohtaisten kotimaisten ja ulkomaisten julkaisujen avulla. Tiedonlähteinä on käytetty kirjallisuutta ja internetiä.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska se mahdollistaa syvällisen näkemyksen hankkimisen tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistykseen vaan muutaman havaintoyksikön perusteelliseen tutkimiseen kohdetapauksessa. (Kananen 2014, 17.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja, joiden avulla selvitetään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teemahaastatteluja käytetään tutkimuksessa erityisesti sen vuoksi, ettei tutkittavaa ilmiötä tunneta ennakkoon (Kananen 2014, 76). Haastattelut sopivat tutkimusongelmaan myös niiden joustavuuden vuoksi, koska haastateltaville voidaan esittää selventäviä ja syventäviä kysymyksiä. Teemahaastattelut järjestetään Pankki X:n neljälle toimihenkilölle ja kahdelle esimiehelle yhteensä kolmesta eri konttorista, jotta saavutetaan mahdollisimman kattava ymmärrys ilmiöstä koko organisaatiotasolla. Luvuissa 4.2-4.3 käsitellään tarkemmin tutkimusmenetelmien valintaa ja aineiston hankintaa.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Työn teoreettinen viitekehys lisää ymmärrystä empiriaosuudessa tutkittavasta ilmiöstä. Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön rakennetta.

Opinnäytetyön ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa tutustutaan yleisellä tasolla tutkimusaiheeseen sekä määritellään työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tehdyt rajaukset. Luvussa käsitellään myös lyhyesti opinnäytetyössä hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä sekä työn rakennetta.

Työn teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään itseohjautuvia tiimejä käsitteenä sekä niiden muodostamista. Lisäksi tarkastellaan, minkälainen merkitys organisaatiokulttuurilla on itseohjautuvuuden kehittymiseen ja esitellään keinoja tiimityön lisäämiseksi. Toisessa luvussa puolestaan käsitellään itseohjautuvien tiimien ulkoista ja sisäistä johtajuutta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Työn empiirisessä osassa eli neljännessä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen toteutusta sekä tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Luvussa tutustutaan myös tarkemmin käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen mukaisesti luvut 4.1 Pankki X:n esittely ja 4.4 Tutkimustulokset on poistettu julkaistusta työstä kohdeorganisaation anonyymiyden suojelemiseksi.

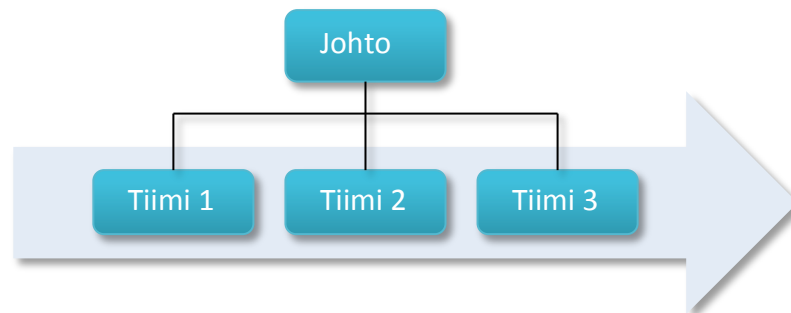


Viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa käsitellään vielä tiivistetysti tutkimuksen etenemistä ja keskeisiä tutkimustuloksia. Yhteenvedossa esitetään myös jatkotutkimusehdotus ja arvioidaan tutkimuksen toteutusta.

## 2 ITSEOHJAUTUVA TIIMITYÖ

Spiikin (2004, 117) mukaan tiukasti ohjatut, hierarkkiset organisaatiot ovat hitaita ja jäykkiä toimimaan nykyajan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Perinteinen käskyorganisaatio rajoittaa myös koulutettujen ja itsenäisesti ajattelevien työntekijöiden toimintaa, mikä puolestaan heikentää heidän motivaatiotaan.

Useissa organisaatioissa ollaankin luopumassa jäykästi toimivista organisaatorakenteista informaatioyhteiskuntaan siirtymisen vuoksi (Heikkilä 2002, 382). Organisaatioista on poistettu väliportaan hierarkkiatasoja (kuvio 2), joista vähimmillään ovat jäljellä ainoastaan ylin johto ja tiimit (Huusko 2007, 56). Tiimeille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, koska ne voivat olla vastuualueeltaan ja kooltaan hyvinkin erilaisia (Spiik 2004, 117). Tässä opinnäytetyössä keskitytään erilaisista tiimityypeistä juuri itseohjautuvien tiimien toimintaan.



KUVIO 2. Tiimiorganisaatio (Huusko 2007, 56)

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä pääluvussa määritellään itseohjautuva tiimi käsitteenä sekä tarkastellaan itseohjautuvien tiimien muodostamista. Luvussa käsitellään myös organisaatiokulttuurin merkitystä tiimien itseohjautuvuudelle sekä keinoja, joilla tiimitoimintaa voitaisiin lisätä organisaatioissa.

## 2.1 Itseohjautuvan tiimin määritelmä

Joustavuuteen tähtäävät organisaatiot, jotka haluavat tehdä päätöksiä alemmilla organisaatiotasoilla ja ottaa käyttöön työntekijöiden älyllisen ja luovan kapasiteetin, ovat alkaneet hyödyntämään itseohjautuvia tiimejä ja niiden kykyä reagoida nopeasti muuttuviin asioihin (Heikkilä 2002, 383-384).

Lehtisen (2015) mukaan itseohjautuvat organisaatiot eroavat perinteisistä organisaatioista lähinnä siten, että itseohjautuvista organisaatioista on poistettu väliportaan hierarkiatasoja, palkkiojärjestelmät perustuvat tiimien jäsenten osaamiseen ja tiimien suoriutuksiin, tietoa jaetaan avoimesti organisaation sisällä ja työntekijöiden oletetaan kehittävän itsenäisesti omia kykyjään ja taitojaan. Tiimit saavatkin käytännössä toimia mahdollisimman vapaasti organisaation sisällä.

Itseohjautuville tiimeille pyritään antamaan kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. Tiimin jäsenet käyttävät yhdessä itsenäistä päätösvaltaa esimerkiksi työtapojen valitsemisessa, aikataulujen määrittelemisessä sekä eri tehtävien suorittajia valittaessa. (Heikkilä 2002, 384.) Lisäksi tiimin jäsenet kouluttavat toisistaan moniosaajia ja arvioivat toistensa suoriutumista (Tang & Crofford 1995, 30).

Salmisen (2014) mukaan itseohjautuvat tiimit ovat tehokkaampia kuin perinteiset esimiesvetoiset organisaatiot. Tehokkuutta voidaan perustella tiimiälyllä, jolla tarkoitetaan tiimin jäsenten yhteistyötaitoja ja kykyä yhdistää sen erilainen osaaminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Tiimi pystyy näin ollen parempiin suoriutuksiin kuin sen jäsenensä yksin. Tiimien tehokkuutta voidaan perustella myös sillä, että kasvavan informaatiomäärän hallinta voidaan jakaa useamman ihmisen kesken.

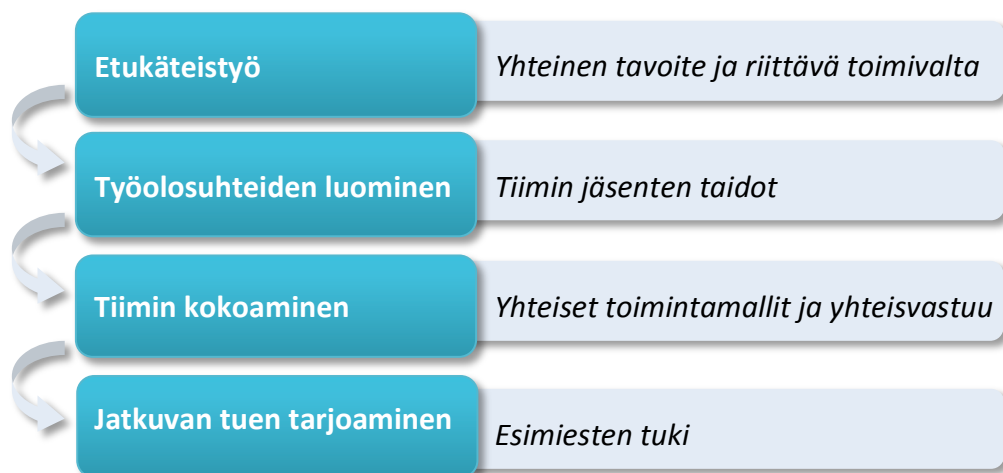
## 2.2 Itseohjautuvan tiimin muodostaminen

Töiden tekeminen yhteistyössä toisten ihmisten kanssa on vanha toimintatapa. Luonnollisia työryhmiä muodostuu aina, kun tarvitaan toisten osaamista ja apua työkokonaisuuden saavuttamiseksi. Tiimit ovat

puolestaan suunnitellumpia ja järjestäytyneempiä tapoja tehdä työtä. Tiimien kokoaminen on liikkeenjohdollinen päätös, joka perustuu työn vaatimien resurssien kartoitukseen. (Huusko 2007, 97-107.) Ainoastaan hyvin muodostetut tiimit voivat kehittyä toiminnaltaan itseohjautuviksi (Heikkilä 2002, 9). Tunnetussa tiimimääritelmässä kuvataan toimivan tiimin osatekijät:

*Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.*  
(Katzenbach & Smith 1994, Huuskon 2007, 13 mukaan)

Toimivat tiimit eivät kuitenkaan muodostu ainoastaan työnantajan yksipuolisella ilmoituksella uuden organisaatorakenteen käyttöönottamisesta ja uusien tiimien nimeämisellä (Huusko 2007, 80). Tässä luvussa käsitelläänkin itseohjautuvien tiimien muodostamista Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmässä kuvattujen toimivan tiimin osatekijöiden sekä Tangin ja Croffordin (1995, 37) neljän vaiheen avulla, jotka mahdollistavat itseohjautuvien tiimien käyttöönoton: etukäteistyö, työolosuhteiden luominen, tiimin kokoaminen ja jatkuvan tuen tarjoaminen (kuvio 3).



KUVIO 3. Toimivan tiimin muodostamisen osatekijät

### *Etukäteistyö*

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään, mitä varten tiimi luodaan eli mitkä ovat sen tavoitteet, minkälaista työtä se tekee sekä minkä verran valtaa se tarvitsee (Tang & Crofford 1995, 37). Lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa on selkeästi määritelty visio, strategia ja arvomaailma, koska tiimit toimivat harvoin täysin itseohjautuvasti omien ajatustensa ja halujensa mukaan (Spiik 2004, 208).

Itseohjautuva ja toimiva tiimityöskentely edellyttää sellaisen ymmärrettävissä ja saavutettavissa olevan tavoitteen määrittelemistä, jonka tiimin jäsenet mieltävät yhteiseksi (Capozzoli 2006, 26; Huusko 2007, 82). Tiimien tavoitteet riippuvat heidän toimintansa luonteesta. Yhteinen tavoite voidaan kuvailla esimerkiksi myytyinä yksikköinä tai hoidettuina asiakkaina. (Huusko 2007, 83.)

Tavoitteiden toteutumisen seurannassa on keskeistä, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa mitattaviin asioihin sekä saada palautetta suorituksistaan toimintansa kehittämiseksi (Capozzoli 2006, 26; Huusko 2007, 83). Palautejärjestelmien kehittäminen on erityisen tärkeää silloin kun tiimeillä on käytettävissään enemmän itsenäistä päätösvaltaa. Järjestelmät tuottavat tietoa tiimin suoriutumisesta ja tehokkuudesta sekä tiimille itselleen että myös johdolle, jotta heidän on mahdollista ohjata toimintaa. (Honkanen 2006, 237.)

Riittävät valtuudet ovat tiimin itsenäisyyden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömiä, koska tiimi kehittyy valtuuksien myötä (Skyttä 2005, 74). Riittävällä toimivallalla tarkoitetaan muun muassa sitä, että tiimin jäsenet voivat itse kehittää yhteisiä toimintamalleja arkityönsä tueksi (Huusko 2007, 84). Luvussa 3.2.1 käsitellään tarkemmin itseohjautuvien tiimien valtuuttamista.

Itseohjautuvien tiimien käyttöönottoyritykset epäonnistuvat usein juuri epäselvien valtuuksien ja tavoitteiden määrittelyn myötä. Tiimit eivät välttämättä tiedä, mitä heiltä odotetaan eikä heillä ole riittävää toimivaltaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tang & Crofford 1995, 33.)

### *Työolosuhteiden luominen*

Toisessa vaiheessa johto varmistaa, että tiimillä on tarvittavat aineelliset resurssit ja henkilöstö (Tang & Crofford 1995, 37). Itseohjautuvan tiimin jäsenten tulisi tuntea itsensä sekä tiimin jäsenten toisiaan täydentävät taidot (Heikkilä 2002, 384). Tiimin jäsenten toisiaan täydentävillä taidoilla voidaan tarkoittaa joko koulutusta ja osaamista tai tiimirooleja ja jäsenten erilaisuutta. Toisiaan täydentävien taitojen merkitys tiimissä vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon jäsenten tekemiset ovat riippuvaisia toisistaan ja kuinka paljon jäsenten pitäisi korvata toisiaan. (Huusko 2007, 70.)

Itseohjautuvan tiimin jäsenen on tiedostettava itsensä johtamisen merkitys. Sydänmaanlakka (2006, 7) käsittelee itsensä johtamista Oy Minä Ab - mallin avulla. Sen mukaan jokaisella työntekijällä on oma organisaatio, Oy Minä Ab, jonka johtajana työntekijä itse toimii. Jokaisen työntekijän on pidettävä huolta omasta kokonaiskunnostaan eli tehokkuudestaan, uudistumisestaan ja hyvinvoinnistaan. Kokonaiskuntoisuus sisältää henkilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon, joiden tasapainoisella johtamisella tarkoitetaan älykästä itsensä johtamista. Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista itsensä kehittämistä ja toteuttamista.

Tiimin jäsenen itsensä johtaminen on kaiken johtamisen ja yhteistoiminnan perusta (Sydänmaanlakka 2004, 187). Nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uudistua, mikä on yksi syy itsensä johtamisen merkityksen kasvuun. Tämän lisäksi organisaatioiden madaltumisen johdosta jokaisen työntekijän on otettava enemmän vastuuta ja johdettava itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Itseohjautuvassa tiimissä tarvitaankin vastuuta kaihtamattomia tiimin jäseniä ja johtajia. Ihmiset, jotka ovat passiivia ja byrokratioista riippuvaisia, eivät sovi itseohjautuvien tiimien jäseniksi, koska he eivät välttämättä uskalla olla oma-aloitteisia ja luovia. (Heikkilä 2002, 390.)

Itseohjautuvan tiimin jäseneltä vaaditaan myös kokonaisuuden hahmottamista, yhteisten tavoitteiden tiedostamista ja työtä asetettujen

tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaimmassa tapauksessa tiimin jäsenet olisivat jo yksilöinä moniosaajia, mikä mahdollistaisi muun muassa työtehtävien vaihdannan, statusristiriitojen välttämisen, ryhmän sisäisen tasapainon pysyvyyden sekä laaja-alaiset ajattelutavat. (Heikkilä 2002, 384.)

Capozzolin (2006, 25) mukaan itseohjautuvan tiimityön kehittämisessä on oleellista sen jäsenille tärkeiden taitojen opettelu, koska ne mahdollistavat tehokkaan yhteistyön. Tiimin jäsenille merkittäviä taitoja ovat muun muassa ristiriitatilanteiden hallinta, itsevarmuus, keskusteleminen ja kuunteleminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky.

### *Tiimien kokoaminen*

Kolmannessa vaiheessa määritellään rajat, päätetään suoritettavasta tehtävästä ja selvennetään haluttuja toimintatapoja (Tang & Crofford 1995, 37). Yhteiset toimintamallit ovat ikään kuin pelisääntöjä, joiden mukaisesti tiimin jäsenet toimivat keskenään ja asiakkaiden kanssa. Itsenäiset tiimit voivat luoda itse pelisääntönsä, mutta ne voidaan määritellä myös yhdessä henkilön kanssa, jolle tiimin toiminnasta raportoidaan. Yhteiset toimintamallit muotoutuvat ja kehittyvät käytännön työn kautta sekä oman toiminnan tavoitteita ja palautteita arvioimalla. (Huusko 2007, 85.)

Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, koska niiden avulla pyritään välttämään päällekkäistä työskentelyä (Spiik 2004, 87). Itseohjautuvat tiimit tekevät työnsä pelisääntöjen puitteissa, mutta johtavat kuitenkin itse omaa työskentelyään. Itseohjautuvan tiimin toiminta edellyttääkin sen jäseniltä luottoa sekä omiin että toisten kykyihin. (Spiik 2004, 209.)

Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmän yhteisvastuun perusajatuksena on, että tiimin jäsen on osakokonaisuudesta vastuussa tiimille, joka puolestaan on yhteisvastuussa työnantajalle. Tiimistä muodostuu hajanainen ja yhteisvastuultaan heikko, jos se rakennetaan irrallisiksi koetuista tehtävistä. Yhteisvastuun muodostumiselle onkin keskeistä, että tiimi kokee annetun työkokonaisuuden mielekkääksi, ja että se voi jakaa itsenäisesti tehtävät ja vastuut. (Huusko 2007, 86.)

### *Jatkuvan tuen tarjoaminen*

Viimeisessä vaiheessa johtajat pyrkivät purkamaan ryhmän ongelmia sekä huolehtivat resurssien riittävydestä. Yksi itseohjautuvien tiimien epäonnistumisen syistä onkin johtamisen puute. (Tang & Crofford 1995, 33-37.) Erityisesti tiimiytymisen alussa esimiehen mukanaolo ja johtaminen korostuvat. Johtamisen yksi tärkeimmistä taidoista on ylläpitää tiimiytysprosessia eli edistää sitä ja ehkäistä sen pysähtymistä. (Skyttä 2005, 80.) Luvussa 3 käsitellään tarkemmin itseohjautuvien tiimien johtamista.

Tiimityöskentely edellyttää ihmisiltä uudenlaisten taitojen ja valmiuksien oppimista sekä arvojen ja asenteiden uudelleenmäärittelyä. Varsinaisesta tiimityöstä voidaan puhua silloin kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä ymmärtänyt niiden yhteyden organisaation olemassaoloon ja päämääriin. (Spiik 2004, 46-47.)

Tiimityöskentelyn kehittyminen vaatii näin ollen aikaa, koulutusta ja ohjausta. Lisäksi tiimi tarvitsee myös valtaa ja vastuuta sekä sisäisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Vaikka tiimejä luonnehditaan toiminnaltaan joustaviksi, vaaditaan niiden toimivan työskentelyn pohjaksi myös selkeitä sopimuksia siitä, miten toimitaan. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 131.)

### 2.3 Organisaatiokulttuurin yhteys itseohjautuvuuteen

Honkasen (2006, 236) mukaan olisi tarkasteltava niitä organisatorisia olosuhteita, joissa tiimit elävät, ennen kuin aletaan kehittämään olemassa olevia tiimejä: miten organisaatio tukee tai estää tiimejä kehittymästä tai saavuttamasta päämääriään?

Itseohjautuvaa tiimityöskentelyä ei synny organisaatioihin, joissa arvostetaan jäsenten yhdenmukaista toimintaa ja joissa johtajat rajoittavat työskentelyä kirjoitettuihin sääntöihin vedoten. Byrokraattinen toimintakulttuuri tarjoaa työntekijöille pysyvän ja ennustettavissa olevan



työympäristön, mutta ei mielenkiintoisia työtehtäviä, haasteita eikä vastuuta. (Heikkilä 2002, 381-386.)

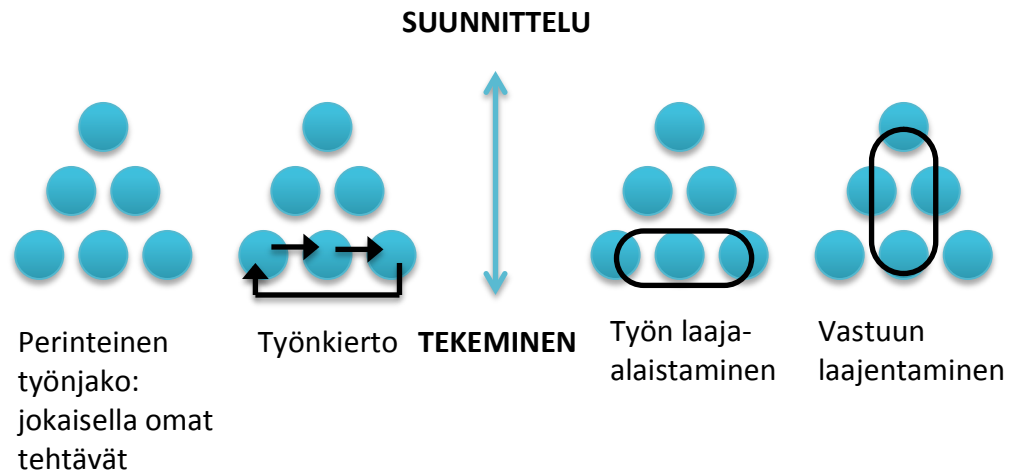
Capozzolin (2006, 25) mukaan johdolla on oltava visio siitä, mikä on tiimien tehtävä ja merkitys koko organisaatiossa. Vision myötä koko organisaation on vähitellen muutettava kulttuuriaan tiimien tukemiseksi. Työntekijöiden asenteita saattaa olla hankala muuttaa, joten on tärkeää, että he ymmärtävät itseohjautuvan tiimityön tarkoituksen ja hyödyllisyyden myös heidän omassa työssään.

Itseohjautuvien tiimien kehittymistä edesauttaa työyhteisön avoin kommunikaatio, yhteiset arvot ja keskinäinen luottamus. Työyhteisön jäsen kokee olevansa tällöin tärkeä, mikä lisää työtyytyväisyyttä, tehostaa suorituksia sekä mahdollistaa vapaamman osallistumisen koko organisaation toimintaan. (Heikkilä 2002, 389.) Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden haasteena saattaa olla omien ajatusten ja ratkaisujen mustasukkainen varjeleminen (Spiik 92-94).

Tiimityöskentelyn avulla voidaan siirtää valtaa ja vastuuta organisaation alemmille tasoille (Isoherranen ym. 2008, 87). Matala organisaatiorakenne mahdollistaa vallan hajauttamisen sellaisille henkilöille, jotka työskentelevät todellisissa arkipäivän tilanteissa esimerkiksi asiakkaiden parissa. Tällaisissa organisaatioissa reagoidaan nopeasti muutoksiin, koska päätöksiä voivat tehdä kaikki. (Heikkilä 2002, 388.)

## 2.4 Tiimityöskentelyn lisääminen

Tiimitoimintaa on mahdollista lisätä monin eri tavoin. Tiimityöskentelyn lisääminen vaatii esimiestasolta riittävää työnopastusta, mutta toisaalta myös tiimin omaa pohdintaa siitä, miten se haluaa toimia (Spiik 2004, 63). Kuviossa 4 on kuvattu kolme erilaista keinoa tiimityöskentelyn kehittämiseksi, joiden lisäksi käsitellään myös vapauksien antamista tiimityöskentelyn lisäämisen keinona.



KUVIO 4. Tiimitoiminnan kehittäminen (Spiik 2004, 64)

### *Työnkierto*

Työnkierrolla tarkoitetaan työjärjestelyä, jossa samalla organisaatiotasolla toimivat tiimin jäsenet vaihtavat työpisteitä keskenään ennalta sovitulla tavalla (Huusko 2007, 29). Työnkierto sopii hyvin tehtäviin, joissa ei vaadita vuosien mittaista koulutusta ja kokemusta (Spiik 2004, 64). Tehtävien kierrättämisen avulla voidaan ottaa vastuuta toisten rooleista, mikä on omiaan vahvistamaan keskinäistä ymmärtämystä ja yhteishenkeä (Heikkilä 2002, 388). Työnkierron kautta työntekijä kykenee hahmottamaan oman työnsä merkityksen suhteessa toisten tekemiin töihin ja koko organisaation toimintaan. Parhaimmillaan työnkierto lisää moniosaamista. (Huusko 2007, 29-30.)

### *Työn laaja-alaisuus*

Työn laaja-alaisuudessa on kyse siitä, että jokainen tiimin jäsen on erikoistunut johonkin tehtävään, jossa häntä voidaan pitää kyseisen työn asiantuntijana tiimin sisällä tai mahdollisesti koko organisaatiossa. Tämän tehtävän lisäksi hän opettelee muita rinnakkaistehtäviä, joissa häntä voidaan pitää ikään kuin varahenkilönä esimerkiksi lomien aikana. Näin ollen tiimin toimivuus ei häiriinny poikkeavissa tilanteissa. (Spiik 2004, 65.) Työn laaja-alaisuus monipuolistaa työntekoa, mikä ehkäisee

työntekijän kyllästymistä, lisää motivaatiota ja parantaa tuloksia (Huusko 2007, 25-26).

#### *Vastuun laajentaminen*

Vastuun laajentamisessa on kyse töiden sisällöllisestä monipuolistamisesta, jossa työ laajenee organisaatiotasolla ajatellen pystysuunnassa. Tiimin jäsen saa tällöin työtehtäviä, joista ovat aiemmin vastanneet työnjohto tai esimies. Töiden rikastaminen voidaan kokea hyvinkin motivoivana. Toisaalta vaikutus voi olla myös päinvastainen, jos työntekijän vastuu ja tehtävät lisääntyvät ilman palkankorotusta. (Huusko 2007, 27-28.)

#### *Vapauksien antaminen*

Vapauksien antamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijän on mahdollista vaikuttaa tehtäviensä suoritussuunnitelmaan ja käytettäviin työskentelymenetelmiin. Tiimi sopii yhdessä esimiehensä kanssa siitä, mitä tehdään, mutta tämän jälkeen tiimi saa päättää itsenäisesti työn tekemisen tavoista. Tiimillä on tällöin vastuu tehtävän, tavoitteiden ja aikataulun toteutumisesta. (Spiik 2004, 68.)

Vapauksien antaminen saattaa motivoida tiimiä toimimaan paremmin. Toisaalta se saatetaan kokea myös negatiivisesti. Taustalla vaikuttaa erityisesti vanhanaikainen johtamistapa, jossa työntekijöiltä kiellettiin itsenäinen ajattelu. Vapauden, vastuun ja valtuuksien tulisi olla tasapainossa. Lisäksi työilmapiiriin tulisi olla keskusteleva, jotta tiimin jäsenet ja vapauksien antajat tiedostavat, mitä tehdään ja millaisessa vaiheessa ollaan. (Spiik 2004, 69-71.)

### 3 ITSEOHJAUTUVAN TIIMIN JOHTAMINEN

Tiimien taustalla vaikuttaa myös työntekijöiden osaamistason nousu. Työntekijät ovat kouluttautuneempia kuin koskaan aikaisemmin, jolla perustellaan usein sitä, että työntekijöiden ohjausta ja valvontaa voitaisiin vähentää. Esimiestyön tarve ei kuitenkaan vähene tällaisillakaan työpaikoilla, joissa on koulutettuja ja vastuunalaisia työntekijöitä. (Huusko 2007, 31-35.)

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvan tiimin ulkoista johtajuutta Druskatin ja Wheelerin (2004a) tutkimustulosten sekä palvelevan johtajuuden käsitteen avulla. Luvussa käsitellään myös tiimien sisäistä johtajuutta valtuuttamisen ja jaetun johtajuuden kautta.

#### 3.1 Tiimin ulkoinen johtajuus

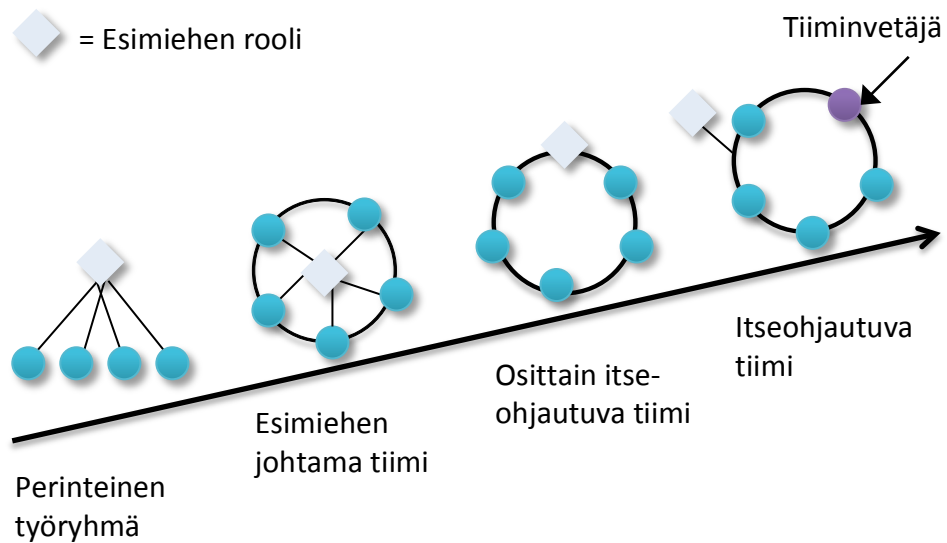
Capozzolin (2006, 26) mukaan itseohjautuvia tiimejä ei pidä muodostaa sillä perusteella, että ne eivät tarvitsisi johtamista. Tiimit korvaavat osan perinteisen johtamisen osa-alueista, mutta niitä ei kuitenkaan voi jättää selviytyäkseen yksin. Osa johtajuudesta jää väistämättä esimiehelle ulkoiseksi johtajuudeksi (Skyttä 2005, 81).

##### 3.1.1 Johtajan roolin kehittyminen

Vanhanaikaisessa työskentelykulttuurissa kaikki työt tulivat esimieheltä. Itseohjautuvan tiimin työt tulevat puolestaan asiakkailta ja heidän tarpeistaan. Tällaisissa organisaatioissa ei siis enää ole olemassa henkilöä, joka varsinaisesti johtaisi työtä. Valtaosa työnjohdollisista tehtävistä ovatkin siirtyneet tiimeille. (Spiik 2004, 181-182.)

Kuviossa 5 on havainnollistettu esimiehen erilaisia rooleja erilaisissa tiimeissä. Perinteisessä työryhmässä työnjohtajalta saadaan tietous, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut. Työnjohtajalla ovat kaikki langat käsissään: hän suunnittelee, jakaa työt sekä valvoo toimintaa. (Spiik 2004, 183.) Työryhmä työskentelee yhteistyössä joillakin tehtäväalueilla lähinnä

sen vuoksi, että se auttaa yksilöitä suoriutumaan omista tehtävistään (Sydänmaanlakka 2004, 198).



KUVIO 5. Esimiehen roolin muuttuminen tiimityöskentelyn lisääntyessä (Spiik 2004, 183)

Esimiehen johtamassa tiimissä työnjohtaja on edelleen keskipisteenä, mutta pienten ryhmien on mahdollista toimia hieman itsenäisemmin ja vastuunalaisemmin tiettyjen tehtävien kohdalla. Esimiehen tehtävä on edelleen valvoa ja ohjeistaa toimintaa. (Spiik 2004, 183.)

Työparien ja pienryhmien itsenäisyys lisääntyy osittain itseohjautuvassa tiimissä. Esimies sopii ryhmien kanssa suurista linjauksista, kuten tehtävistä, tavoitteista ja aikatauluista. Tämän jälkeen ryhmät saavat työskennellä itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista seuranta. (Spiik 2004, 184.)

Itseohjautuvalla tiimillä on täysi vastuu tehtävistä. Esimiehen tehtävänä on ainoastaan varmistaa tiimin ulkopuolisen prosessin toimivuus eli se, että tiimillä on hyvät työskentelyolosuhteet ja tarpeelliset tiedot. Tiimi saa tehtävänsä asiakkailta eikä ainoastaan esimieheltä. Kun asiakas tekee

tilauksen, alkaa tiimi yhdessä miettiä, kuka tekee mitäkin ja missä vaiheessa. (Spiik 2004, 182-184.)

Nykyään on yleistä, että tiimille on valittu tiiminvetäjä ja varsinainen esimies työskentelee tiimin ulkopuolella. Tiiminvetäjän tehtävät ovat osittain samanlaisia kuin esimiehellä, mutta hän osallistuu usein myös itse tiimityöskentelyyn. Lisäksi tiiminvetäjän tehtävänä on kutsua tiimipalaverit koolle ja toimia yhdyshenkilönä, jonka kautta kulkevat sekä tiimille suuntautuva että tiimistä ulospäin kulkeutuva informaatio. (Spiik 2004, 184-185.)

### 3.1.2 Ulkoisen johtajan tehtävät

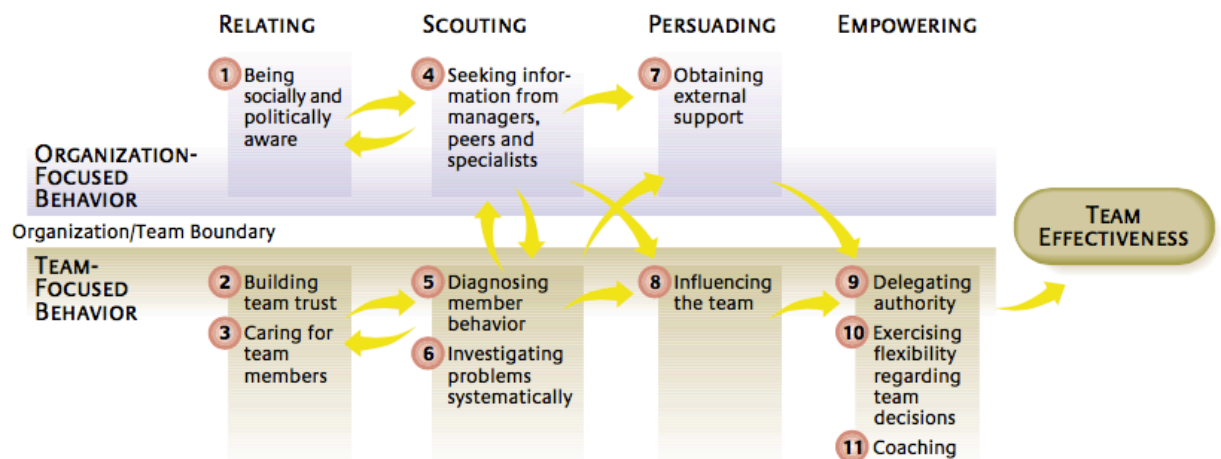
Itseohjautuvat tiimit voivat olla hyvinkin tehokkaita ja tuottavia. Tässä onnistuakseen he kuitenkin tarvitsevat ulkoista johtajuutta. (Druskat & Wheeler 2004a, 51.) Esimiehen on ohjattava tiimiä kohti itseohjautuvuutta, jonka edellytyksenä on valtuuttaminen. Erityisesti tiimiytymisen alkuvaiheessa tiimi ei välttämättä osaa ottaa valtuuksia haltuunsa, minkä vuoksi esimiehen on pyrittävä varmistamaan valtuuksien vastaanottaminen. (Skyttä 2005, 81-82.) Itseohjautuvien tiimien toiminta voi myös ajoittain taantua, jolloin tarvitaan toimenpiteitä ja tukea viralliselta johtajalta (Sydänmaanlakka 2004, 130).

Itseohjautuvan tiiminvetäjän eli ulkoisen johtajan rooli koetaan usein epäselväksi, koska tiimeillä on hyvin määritellyt työtehtävät, joiden suorittamisesta ja valvonnasta he ovat itse vastuussa. Johto ei käske tiimejä, vaan tiimit itse keräävät tietoa ja tekevät päätöksiä sekä ovat yhteisvastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Todellisuudessa kuitenkin ulkoinen johtaja on vastuussa johdolle tiimin suoriutumisesta. Hän vastaa tiimin työnlaadusta ja tuottavuudesta, vaikka tiimi on itsenäisesti tehnyt päätökset työn suorittamisesta. Ulkoinen johtaja ei kuitenkaan saa kontrolloida liikaa tiimin toimintaa, koska se saattaa vaikeuttaa tiimin työn valmistumista. (Druskat & Wheeler 2004a, 52-53.)

Druskat ja Wheeler (2004a, 52) ovat tutkineet eräässä yrityksessä tulokseltaan parhaita ja keskimääräisiä ulkoisia johtajia määrittääkseen, miten heidän toimintansa, strategiansa ja asenteensa erosivat toisistaan. Tutkimustulosten perusteella menestyksekkäiden itseohjautuvien tiimien vetäjät osasivat hallita erityisen hyvin tiimin ja koko muun organisaation välimaastoa. Druskatin & Wheelerin mukaan itseohjautuvan tiimin johtajalla on neljä perustehtävää:

- yhteydenpito (*relating*)
- toimintaympäristön tarkkailu (*scouting*)
- työhön suostuttelemineen (*persuading*)
- valtaistaminen (*empowering*).

Perustehtävät puolestaan sisältävät 11 toimintatapaa. Kuviossa 6 on kuvattu nämä johtamisen toimintatavat ja perustehtävät, jotka luovat perustan tiimien täysivaltaistamiseksi. (Druskat & Wheeler 2004, 54.)



KUVIO 6. Ulkoisen johtajan tehtävät (Druskat & Wheeler 2004b, 69)

Kaikki 11 toimintatapaa edellyttävät ulkoiselta johtajalta jatkuvaa tiimin ja organisaation rajan ylittämistä sekä toimimista näiden välimaastossa. Sosiaalisen ja toiminnallisen ilmapiirin tiedostaminen edistää suhteiden luomista henkilöihin, jotka auttavat tiiminvetäjää huolehtimaan tiimin tarpeista. Hyvät suhteet puolestaan auttavat tiiminvetäjää saamaan tietoa niin tiimin sisältä kuin koko organisaatiostakin. Tiedonsaannin johdosta

tiiminvetäjä pystyy kannustamaan tiimiä toimimaan organisaation tuloksellisuutta edistävällä tavalla. Ulkoinen johtaja voi täysivaltaistaa tiimeille kaikki 11 toimintatapaa, kun hän kokee, että asiat ovat tiimin hallinnassa. Tämä puolestaan kasvattaa edelleen tiimin tuloksellisuutta. (Druskat & Wheeler 2004, 54.) Käsitellään seuraavaksi tarkemmin johtajan perustehtäviä sekä niihin liittyviä toimintatapoja.

#### *Yhteydenpito (relating)*

Tiimin ulkoisen johtajan on jatkuvasti työskenneltävä tiimin ja koko muun organisaation välillä. Tässä perustehtävässä menestyminen edellyttää tiiminvetäjältä kolmen erilaisen toimintatavan omaksumista. Tiiminvetäjän on ensinnäkin tiedostettava organisaation sosiaalinen ja toiminnallinen ilmapiiri (*being socially and politically aware*). Hänen on muun muassa ymmärrettävä eri osastojen päätöksentekokriteerit sekä asiat, joista tiimin jäsenet ovat huolissaan. Seuraavaksi tiiminvetäjän on hankittava tiiminsä luottamus (*building team trust*) ja huolehdittava sen jäsenistä (*caring for team members*). Henkilöstön ongelmia ei pitäisi ensisijaisesti nähdä työn tekemisen esteenä vaan ennemminkin mahdollisuutena kehittää ihmissuhteita. (Druskat & Wheeler 2004a, 53-55.)

#### *Toimintaympäristön tarkkailu (scouting)*

Tiiminvetäjien olisi hankittava tietoa tiimille muilta organisaatiossa toimivilta tahoilta ja henkilöiltä (*seeking information from managers, peers and specialists*). Tiedonsaanti on tiiminvetäjän kautta nopeampaa, minkä lisäksi hänen on mahdollista päästä käsittelemään aineistoa, jota tiimi ei muutoin saisi käyttöönsä. (Druskat & Wheeler 2004a, 55.)

Ulkoiset johtajat ovat tyypillisesti vastuussa useista tiimeistä yhtä aikaa, minkä vuoksi heidän on vaikeaa havaita, jos jossakin tiimissä tapahtuu jotakin äkillisesti. Tämän vuoksi johtajien on muodostettava näkemys tapahtuneesta ja analysoitava tiimin jäsenten toimintaa (*diagnosing member behavior*) tapahtuman jälkeen. Mahdollisen ongelman ilmentyessä hyvä johtaja tutkii asiaa järjestelmällisesti (*investigating problems systematically*). Hän kyselee tiimin jäseniltä perinpohjin



ongelmaan liittyviä kysymyksiä ja mahdollisesti hankkii lisätietoa myös tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä. Johtajan on mahdollista näiden tietojen pohjalta tarjota ongelmaan ratkaisua, joka sopisi sekä tiimin jäsenille että tiimin ulkopuolisille henkilöille. (Druskat & Wheeler 2004, 55-56.)

#### *Yhteistyöhön suostutteleva (persuading)*

Tiimit tarvitsevat usein tukea laajemmin organisaatiosta ja hyvä johtaja pystyy hankkimaan tiimeille tätä ulkopuolista tukea (*obtaining external support*). Tiiminvetäjä pystyy esimerkiksi saamaan johdon huomion jonkin resurssin hankkimiseksi. Ulkopuolisen tuen saamiseksi on tärkeää, että johtaja on aiemmin luonut suhteita (*relating*) organisaationsa sisällä. Menestyvien tiimien johtajat kykenevät myös taitavasti huojuttamaan tiimin päätöksiä siten, että ne vastaisivat parhaiten koko organisaation tarpeisiin. Johtaja pystyy vaikuttamaan tiimiin (*influencing the team*) ja sen päätöksentekoon kuitenkin vasta sitten, kun hän on saavuttanut heidän luottamuksensa. (Druskat & Wheeler 2004a, 56.)

#### *Valtaistaminen (empowering)*

Ulkoisilla johtajilla on päätösvalta siitä, kuinka paljon ja minkälaista toimivaltaa he delegoivat tiimille (*delegating authority*). Hyvä johtaja antaa itseohjautuvalle tiimille tarpeeksi vastuuta. Hän antaa tiimille jonkin nimetyn tehtävän tai projektin suoritettavaksi, minkä yksityiskohdista ja työn tekemisen tavoista tiimin jäsenet kuitenkin päättävät itse. Tiimin itseohjautuvuutta huonontaa erityisesti se, jos johtaja pelkää vastuunantoa ja tekee päätöksiä tiiminsä puolesta. (Druskat & Wheeler 2004a, 56.)

Joskus tiimi ehdottaa jotakin sellaista, mikä saattaa vaikuttaa tiiminvetäjästä omalaatuiselta. Hyvä johtaja antaa epäilyksistään huolimatta mahdollisuuden tiimin ideoille (*exercising flexibility regarding team decisions*). Jos tiimi suoriutuu tehtävästään hyvin, on se omiaan kasvattamaan tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja identiteettiä. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtaja on avoin tiimin erilaisille ajatuksille. (Druskat & Wheeler 2004, 56-57.)

Valmennukseen (*coaching*) sisältyy muun muassa kahdenkeskistä työskentelyä tiimin jäsenten kesken sekä palautteen antamista tiimille. Hyvä johtaja kouluttaa ja ohjaa aktiivisesti tiimin jäseniä sekä pyrkii vahvistamaan tiimin itseluottamusta. Tiimin itseohjautuvuus on jatkumo, jossa tiimin johtaja jatkuvasti opastaa ja kehittää tiimiä itsenäisemmäksi. Itseohjautuvan tiimin kehityksen tavoitteena olisi, että johtaja voisi delegoida tiimille kaikki edellä kuvatut 11 toimintatapaa. (Druskat & Wheeler 2004a, 57.)

### 3.1.3 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen on uusi käsite suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Palvelevan johtamisen perusajatuksena on, että ihmiselle muodostuu ensin luontainen halu palvella, minkä johdosta syntyy tietoinen halu johtaa, jotta oman työyhteisön palveleminen voi parhaiten onnistua. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11.) Palveleva johtajuus on henkilöstöä motivoivaa, tukevaa ja innostavaa johtamista (Työterveyslaitos 2012).

Palveleva johtaminen on voimaannuttavaa johtamista, jossa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä (Hakanen ym. 2012, 11; Työterveyslaitos 2012). Palveleva esimies antaa työntekijöilleen vastuuta, tukee heidän ammatillista kasvuaan ja työskentelee itse taustalla antaen työyhteisön ottaa itse kunnian onnistumisistaan (Työterveyslaitos 2012). Esimiehen motivaatio ei perustukaan oman edun tavoitteluun tai käskysuhteisiin vaan muun muassa roolimallina toimimiseen työyhteisön hyväksi (Hakanen ym. 2012, 11).

Hakasen (2012) mukaan palveleva esimies myös rohkaisee työntekijöitä aloitteellisuuteen ja uudistushalukkuuteen, mikä vahvistaa heidän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä. Hyvä johtaja toimii myös suunnannäyttäjänä, joka kertoo mitä työntekijältä odotetaan.

Työterveyslaitoksen julkaiseman ”Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt” -tutkimus- ja kehittämishankkeen yhtenä

tavoitteena on edistää palvelevan johtamistavan leviämistä suomalaisilla työpaikoilla (Työterveyslaitos 2012). Työterveyslaitoksen julkaiseman tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin muun muassa, että työntekijöiden havaitsema palveleva esimiestyö itsenäisti ja kehitti heidän työskentelyään. Tämän lisäksi työntekijät kokivat palvelevan johtajuuden myötä tavoitteet selkeämmiksi ja saavansa enemmän palautetta työstä, joka koettiin myös vähemmän kuormittavana. (Hakanen ym. 2012, 23.) Palvelevan johtajuuden voidaan näin ollen edistävän myös tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta.

### 3.2 Tiimin sisäinen johtajuus

Tiimien tavoitteena on itseohjautuvuus, jolla tarkoitetaan muun muassa sitä, että johtajuutta pyritään viemään tiimin sisäpuolelle sisäiseksi johtajuudeksi (Skyttä 2005, 81). Itseohjautuvan tiimin sisäinen johtajuus jaetaan tiimin eri jäsenten kesken. Tiimin ulkoinen johtaja on käytettävissä ainoastaan tarvittaessa. Itseohjautuvan tiimin johtaminen ei ole rooli vaan jatkuva prosessi, josta ovat yhteisvastuussa kaikki tiimin jäsenet. (Sydänmaanlakka 2004, 48.)

#### 3.2.1 Tiimien valtuuttaminen

Perinteisessä organisaatiossa esimies vastaa päätöksenteosta ja kantaa siitä myös vastuun. Esimiesvetoinen organisaatiomalli toimii erityisesti yksinkertaisten ja helposti johdettavien työtehtävien parissa. Työtehtävien monipuolistuminen on kuitenkin aiheuttanut sen, ettei esimiehen ole enää mahdollista tuntea työntekijöidensä työtehtäviä tarkasti. Erityisesti asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyössä on siirretty päätösvaltaa työn tekemisen tavoista työntekijöille itselleen. Tiimiä koskeva yhteinen tavoite sovitaan esimiehen ja tiimin kesken, mutta muutoin tiimi saa päättää itsenäisesti toimintatavoistaan sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2014.)

Rose (2004) käsittelee artikkelissaan tiimin jäsenten valtuuttamista. Hänen mukaansa johtajan olisi valtuutettava tiimille kaikki sellaiset tehtävät, jotka

he pystyisivät itsenäisesti ratkaisemaan. Valtuuttamisen myötä johtajalle jäisi enemmän aikaa keskittyä ydintehtäviinsä.

Capozzolin (2006, 26) mukaan itseohjautuvien tiimien toiminnalle täytyy kuitenkin asettaa joitakin rajoja. Monet organisaatiot valtuuttavat tiimeille kaiken päätöksenteon pohtimatta, mitä se oikeastaan tarkoittaa.

Ongelmaksi rajaton valtuutus muodostuu silloin kun tiimi tekee päätöksiä, jotka eivät sille todellisuudessa kuuluisi ja lopulta johto korjaa tehtyjä päätöksiä. Johdon puuttuminen päätöksentekoon puolestaan aiheuttaa takaiskun tiimin kehitykselle ja tehokkuudelle. Itseohjautuvien tiimien pitäisikin aloittaa toimintansa selkeällä rajojen asettamisella ja yksinkertaisilla päätöksentekovaltuuksilla kunnes ne kehittyvät tarpeeksi lisävaltuuksien myöntämistä varten.

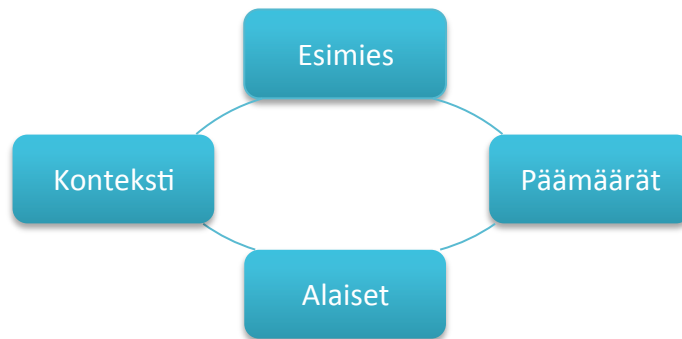
Salminen (2014) huomauttaa, että esimies ei voi myöskään luovuttaa päätösvaltaansa sen enempää kuin tiimi pystyy ottamaan vastuuta päätöksistään. Tiimin on ymmärrettävä päätöstensä seuraukset sekä tiimin että koko organisaation kannalta. Tiimin jäsenillä on tyypillisesti omat työroolinsa sovitun tavoitteen saavuttamiseksi, mutta he ovat silti yhteisvastuussa toiminnastaan ja saavutetuista tuloksista. Lisäksi tiimin vastuulla on arvioida yksittäisten jäsenten suoriutumista tiimin sisällä.

Tiimityöskentelyssä on keskeistä vastuun ymmärtäminen ja ottaminen, koska tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia. Tiimityöskentelyn laajentuessa alkaa tiimi valvoa omaa toimintaansa ja huolehtimaan kaikkien sen jäsenten työn laadusta. Tulospalkkausjärjestelmät ja yhteiset bonukset lisäävät myös tätä tarvetta. (Spiik 2004, 137-139.)

### 3.2.2 Jaettu johtajuus

Itseohjautuvien tiimien yleistymisestä ja henkilöstön osaamistason noususta huolimatta on vallan ja vastuun jakautuminen suomalaisilla työpaikoilla edelleen perinteisen hierarkkisen johtamisen mukaista (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 34). Johtamista pidetään usein vain johtajan tai esimiehen tehtävänä. Todellisuudessa

johtaminen on prosessi (kuvio 7), jota toteutetaan esimiesten, alaisten, tilanteiden eli kontekstin ja tavoiteltujen päämäärien välillä. (Juuti 2013, 13.)



KUVIO 7. Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä (Juuti 2013, 14)

Asiakkaiden moninaisemmat tarpeet, työssä vaadittava asiantuntemus, töiden keskinäinen riippuvuus ja korkeasti koulutettu henkilöstö edellyttävät muuttamaan perinteistä organisoitumisen mallia, jossa johto suunnittelee sekä päättää asioista ja henkilöstö toteuttaa ne. Lisäksi tietämys organisaation kannalta keskeisistä asioista on hajautunut organisaatiossa. Päätöksenteon keskittäminen johdolle jättääkin organisaatiossa olevan todellisen asiantuntemuksen hyödyntämättä. (Juuti 2013, 14.)

Esimiestyötä olisikin kehitettävä enemmän jaetun johtajuuden suuntaan määrittelemällä työrooleja uudelleen sekä luomalla uusia sovellutuksia itseohjautuvaan tiimityöhön (Alasoini ym. 2014, 34). Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on erityisen tärkeää reagoida muutoksiin joustavasti. Jaettu johtajuus mahdollistaa päätöksentekovastuun jakamisen, jolloin kaikkia päätöksiä ei tarvitse viedä johtajan kautta. Jaettua johtajuutta puoltaa myös monialainen asiantuntijuus: johtaja ei pysty yksin hallitsemaan kaikkea tietoa ja kaikkia taitoja, joita hän tarvitsisi päätöksentekonsa tueksi. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 18.)

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdella tavalla. Ensinnäkin jaettu johtajuus voi tarkoittaa johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista. Lähestymistavassa ajatellaan, että johtamisen kokonaisuus on ositettavissa erilaisiin tehtäviin, kuten tiimien rakentamiseen, alaisten kannustamiseen ja motivointiin tai työprosessien tehostamiseen. Johtamisen kokonaisuuden osittamisen tavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen delegoinnin ja organisoinnin avulla. (Ropo ym. 2005, 19.)

Jaetun johtajuuden toinen suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi, jossa jaetaan tietoa, tietämättömyyttä, kokemusta, arvostusta ja luottamusta (Ropo ym. 2005, 100). Yksilöt etsivät ongelmiin ratkaisuja yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, minkä takia luottamus kollegoiden osaamiseen on tärkeää. Asiantuntijatyölle on tyypillistä vastuunotto jo uran alkuvaiheessa sekä alhaalla organisaatioshierarkiassa. (Ropo ym. 2005, 74.)

Itseohjautuvissa tiimeissä auktoriteetti perustuu yksilön tietoihin ja taitoihin hierarkkisen aseman tai palkkaluokan sijaan. Tiimin paras toiminnan johtaja on se asiantuntija, jonka asiantuntijuutta kyseisellä hetkellä tarvitaan eniten. Tiimityöskentely vaatii myös johtajuuden ja rakenteellisten tekijöiden muuntautumiskykyä erilaisten tilanteiden asettamien vaatimusten mukaisesti. Tiimin muuntautumiskyky mahdollistaa ajankohtaisuuden, säästää aikaa ja resursseja, parantaa laatua sekä tuottaa luovia ratkaisuja. (Heikkilä 2002, 391.)

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Tämä luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa perustellaan valitut tutkimusmenetelmät sekä kuvataan tutkimuksen toteutusta.

Luvussa käsitellään myös tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen mukaisesti luvut 4.1 Pankki X:n esittely ja 4.4 Tutkimustulokset on poistettu julkaistusta työstä kohdeorganisaation anonyymiyden suojelemiseksi.

### 4.1 Pankki X:n esittely

Toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen mukaisesti luku 4.1 Pankki X:n esittely on poistettu julkaistusta työstä kohdeorganisaation anonyymiyden suojelemiseksi.

### 4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Itseohjautuvia tiimejä tutkittiin kohdeorganisaatiossa laadullisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla halutaan saavuttaa mahdollisimman syvällinen ymmärrys tutkimuskohteesta (Kananen 2015, 71). Kvalitatiivinen tutkimus kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, joita voidaan tutkia laadullisin tutkimusmenetelmin hyvinkin perusteellisesti. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä laajemmin vaan ne pätevät ainoastaan kohdetapauksissa. (Kananen 2014, 17.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset olemassa olevat dokumentit sekä havainnoinnin ja haastattelujen eri muodot (Kananen 2015, 132). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin erilaisista haastattelujen muodoista teemahaastattelu, joka etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen eli aihepiirien mukaisesti. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta puuttuu lomakehaastatteluille tyypillinen kysymysten

tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaamuotoinen kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen erityisesti sen takia, että aihe tuottaa todennäköisesti moniin suuntiin viittaavia vastauksia, joihin on mahdotonta varautua etukäteen. Tämän lisäksi haastateltava nähdään tutkimustilanteessa subjektina eli hänen annetaan tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.) Teemahaastattelu mahdollistaakin jokaisen haastattelun yksilöllisen etenemisen kulloisenkin vastaajan perusteella. Haastattelu tarjoaa tutkijalle myös laajemman mahdollisuuden tulkita ja selventää saatuja vastauksia, koska haastattelutilanteessa on mahdollista sekä tutkijan että vastaajan tehdä selventäviä lisäkysymyksiä ja pyytää perusteluja annetuille vastauksille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205.)

#### 4.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin Pankki X:n esimiehille ja henkilöstölle pidettävin teemahaastatteluin. Molempia kohderyhmiä varten laadittiin omat teemahaastattelurungot. Henkilöstön (liite 1) ja esimiesten (liite 2) haastattelurungot laadittiin kuitenkin mahdollisimman samanlaisiksi, jolla haluttiin varmistaa se, että haastatteluissa keskustellaan samoista asioista näkökulman vaihdellessa vastaajan roolista riippuen.

Teemahaastattelurunko laadittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jotta valitut teemat kattaisivat mahdollisimman hyvin tutkittavan ilmiön. Henkilöstön ja esimiesten haastattelurunkojen aihepiirit eli teemat olivat

1. Itseohjautuvan tiimin nykytila
2. organisaatiokulttuuri
3. itseohjautuvan tiimin johtajuus.

Haastattelurungon teemoihin laadittiin jo ennalta tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli ohjata, syventää ja auttaa keskustelua pysymään



teemojen sisällä. Kysymykset luokiteltiin haastattelurungossa pakollisiin ja täydentäviin siten, että pääkysymykset asetettiin ensimmäiseksi ja niitä täydentävät vaihtoehtoiset lisäkysymykset niiden alle sisennettynä. Teemahaastatteluissa ei kuitenkaan ole mahdollista varautua kaikkiin esitettäviin lisäkysymyksiin.

Haastatteluihin osallistui Pankki X:n kolmesta konttorista yhteensä neljä toimihenkilöä edustamaan tutkimuksen henkilöstön näkökulmaa, jotta saavutettaisiin mahdollisimman kattava kuva koko organisaatiosta. Yhdestä konttorista haastatteluihin osallistui kaksi toimihenkilöä. Johdon näkökulmaa varten haastateltiin Pankki X:n molempia esimiesvastuullisia henkilöitä eli pankinjohtajaa ja toimitusjohtajaa.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse lähetetyllä haastattelukutsulla (liite 3), jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheesta ja toteutuksesta. Kutsussa painotettiin myös haastattelujen luottamuksellisuutta, vapaaehtoisuutta ja anonyymiyttä. Teemahaastattelun aihepiirejä ja kysymyksiä ei käsitelty kutsun yhteydessä, jotta haastateltavat eivät voineet miettiä niihin etukäteen valmiita, ehkä sosiaalisestikin hyväksyttäviä vastauksia. Pienen organisaation vuoksi haastattelukysymyksiä olisi saatettu myös pohtia ennakkoon yhdessä muiden toimihenkilöiden kanssa. Haastattelukysymykset jätettiin näin ollen kertomatta ennakkoon, jotta varmistettiin haastateltavien spontaanit ja yksilölliset vastaukset.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja edellä mainittujen syiden lisäksi myös aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Yksilöhaastatteluissa haastateltavien on ryhmähaastatteluja helpompi tuoda esille heidän henkilökohtaiset mielipiteensä ja kokemuksensa. Yksilöhaastatteluista saatiin näin ollen todenmukaisempia vastauksia.

Haastattelut toteutettiin syksyllä 2015 viikkojen 48-49 aikana. Haastatteluista haluttiin haastateltaville mahdollisimman vaivaton ja sujuva osa työpäivää, joten ne järjestettiin jokaisen haastateltavan omassa konttorissa heidän työaikojensa puitteissa. Haastateltavat saivat myös itse

valita haastatteluajankohdan. Haastattelut järjestettiin haastateltavien työhuoneissa tai muussa mahdollisimman rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa, kuten neuvotteluhuoneessa. Haastatteluja varten varattiin aikaa noin tunnin verran, mutta todellisuudessa niiden kesto vaihteli 60-90 minuutin välillä. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella.

Haastattelujen alussa toistettiin vielä haastattelukutsujen yhteydessä kerrottu opinnäytetyön aihe ja painotettiin uudelleen haastattelujen luottamuksellisuutta sekä anonyymiyttä. Lisäksi käsiteltiin haastattelujen kulkua ja aineiston säilyttämiseen liittyviä kysymyksiä. Äänitteitä käytetään ainoastaan aineiston analysointia varten eikä niitä pääse haastattelijan lisäksi käsittelemään kukaan muu. Äänitteet tuhoataan aineiston analysoinnin jälkeen.

Ennen varsinaisten teemojen käsittelyä haastateltavilta kysyttiin yleisesti ajatuksia tutkimuksen aiheesta ja merkityksestä organisaatiossa, jotta haastateltavien päällimmäiset mielikuvat ja kokemukset aiheesta pääsivät esille. Lisäksi niiden tarkoituksena oli saada haastateltava orientoitumaan haastattelutilanteeseen sekä poistaa mahdollista jännitystä.

Taustakysymysten käsittelyn jälkeen siirryttiin varsinaisiin teemoihin ja niiden sisältämiin kysymyksiin. Haastattelut etenivät teemojen mukaisessa järjestyksessä, mutta niiden sisältämien kysymysten esittämisjärjestys vaihteli haastateltavan mukaan. Haastattelujen edetessä saattoi nousta esille jotakin sellaista, mitä oli tarkoituksena käsitellä haastattelurungossa vasta myöhemmin.

Haastattelukysymyksissä pyrittiin välttämään dikotomisia kysymyksiä, joihin voisi vastata joko kyllä tai ei. Avointen kysymysten tarkoituksena oli antaa haastateltavalle tilaisuus kertoa käsiteltävistä asioista mahdollisimman vapaasti. Haastateltaville esitettiin tarvittaessa myös teemahaastattelurungosta poikkeavia täydentäviä lisäkysymyksiä ja annettiin haastateltaville itselleen mahdollisuus kysyä tarkentavia

kysymyksiä tai tehdä lisäyksiä haastattelukysymyksiin missä vaiheessa haastattelua tahansa.

Teemahaastattelujen ääninauhoitteet litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 29 000 sanaa.

Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä (Kananen 2014, 101). Äänitteet voidaan litteroida erilaisilla tasoilla ja tarkkuuksilla. Äänitteiden litterointi toteutettiin tässä tutkimuksessa puhekieliselä litteroinnilla. (Kananen 2015, 161.) Litteroituja aineistoja säilytetään vuoden ajan tutkimuksen valmistumisesta.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerättyä aineistoa on analysoitava. Aineiston analysoinnilla selvitetään, mitä tutkittavaan ilmiöön liittyvää nousee esille tulkinnan kautta. Analysointia tehdään lukemalla aineistoa useampaan kertaan ja yrittämällä ymmärtää, mitä se yrittää viestiä. Litteroinnin jälkeen aineistoa työstettiin tiiviimpään muotoon. Oleellisen etsinnässä aineistomääristä hyödynnettiin tiivistämistä. Tiivistämisessä tekstimassasta etsitään asiasisältöjä ja nimetään ne sisältöä kuvaavalla termillä. (Kananen 2015, 161-163.) Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu litteroitiin omiin tiedostoihinsa. Kaikkien haastatteluiden valmistuttua vastaukset tiivistettiin yhteen tiedostoon siten, että kunkin teeman ja kysymyksen alle koottiin haastateltavien vastauksia. Tiivistäminen ja yhteen kokoaminen helpotti vastausten analysointia.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen mukaisesti luku 4.4 Tutkimustulokset on poistettu julkaistusta työstä kohdeorganisaation anonyymiyden suojelemiseksi.

#### 4.5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan Pankki X:n itseohjautuvien

tiimien toiminnan kehittämistä tiimien nykytilasta ja organisaatiokulttuurista tehtyjen johtopäätösten avulla. Toisessa alaluvussa keskitytään puolestaan tiimien sisäisestä ja ulkoisesta johtajuudesta tehtyihin johtopäätöksiin.

#### 4.5.1 Tiimien toiminnan kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvien tiimien toiminnan kehittämistä nykytila- ja organisaatiokulttuuri -teemojen avulla. Kuvioon 8 on koottu kyseisistä teemoista tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset.



KUVIO 8. Tiimien toiminnan kehittäminen tiimien nykytila- ja organisaatiokulttuuri -teemojen näkökulmasta

Tiimien nykytila -teeman tavoitteena oli kartoittaa itseohjautuvien tiimien nykytilaa ja siihen mahdollisesti liittyviä kehityskohteita

kohdeorganisaatiossa. Nykytilan arvioimiseksi haastatteluissa keskusteltiin tiimien yhteishengestä, tavoitteista, osaamisesta sekä palautteen antamisesta. Organisaatiokulttuuri-teeman tavoitteena oli puolestaan selvittää, miten Pankki X:n organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiimien itseohjautuvuuteen ja etsiä siitä mahdollisia kehityskohteita. Organisaatiokulttuuria käsiteltiin teeman sisällä tiedonkulun, ohjeistusten ja tiimien välisen yhteistyön kautta.

Tutkimustulosten perusteella koko organisaatiossa tiedostetaan itseohjautuvuuden merkitys, mikä korostuu erityisesti esimiehen läsnäolon puutteesta ja konttoriverkoston hajanaisuudesta johtuen. Pankki X jakautuu tutkimustulosten perusteella kahteen osaan: jo toimintansa vakiinnuttaneisiin Konttoreihin A ja B sekä vastaperustettuun Konttoriin C. Toimintansa vakiinnuttaneissa Konttoreissa A ja B itseohjautuva tiimityöskentely on paremmalla tasolla kuin Konttorissa C.

#### *Tiimien sisäinen yhteistyö*

Tiimien sisäinen yhteishenki ja yhteistyö toimii hyvin jo toimintansa vakiinnuttaneissa Konttoreissa A ja B. Konttorin C yhteishengessä on puolestaan kehitettävää. Konttorin C toimihenkilöt eivät itse osanneet arvioida, mistä ongelmat yhteistyössä johtuvat. Kyseessä on kuitenkin vasta vuoden vanha konttori, joten on mahdollista, että heidän tiimiytymisensä on vielä kesken. Tutkimustuloksista ilmeni, ettei esimies eli pankin toimitusjohtaja ole ehtinyt tukemaan riittävästi heidän tiimiytymistään uuden konttorin avauksesta aiheutuvien muiden velvollisuuksien vuoksi.

#### *Tavoitteiden asettaminen ja niihin suhtautuminen*

Tavoitteet ovat tärkeitä itseohjautuvien tiimien toiminnan kannalta, koska ne ohjaavat sitä haluttuun suuntaan. Pankki X:ssä on asetettu sekä konttori- eli tiimikohtaisia tavoitteita että koko pankkia koskevia tavoitteita, joista kaikki konttorit ovat yhteisvastuussa. Tavoitteiden asettaminen koettiin tutkimustulosten perusteella monella tapaa epäonnistuneeksi.

Konttoreissa A ja B koettiin, että asetettuihin tavoitteisiin on sitouduttu tiimin sisällä vaikka molemmat konttorit nostivat esille tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuden. Tavoitteiden toivotaan kohdentuvan paremmin eri konttoreille niiden erilaiset toimintaympäristöt huomioon ottaen. Konttorissa C puolestaan koettiin, että tavoitteet ovat epäselviä, mistä johtuen konttorin sisällä ei ole täysin sitouduttu niihin. Toisaalta myös tiimin huono yhteishenki on saattanut heikentää tavoitteisiin sitoutumista. Esimiesten mielestä asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, mutta niihin ei kuitenkaan olla kuluvana vuonna sitouduttu koko pankkitasolla riittävästi ehkä juuri epäonnistuneesta tavoitteiden asettamisesta johtuen. Tiimit olisikin jatkossa huomioitava entistä paremmin tavoitteiden asettamisessa, mitä kautta ne saataisiin selkeämmiksi ja sitouttavammiksi.

### *Tiimin osaaminen*

Itseohjautuvan tiimin jäseneltä vaaditaan tutkimustulosten perusteella Pankki X:ssä moniosaajuutta, mikä on myös teoriassa yksi merkittävimmistä itseohjautuvan tiimin jäsenen piirteistä. Lisäksi ”Muuttuva työ finanssialalla” -tutkimuksen (2015) mukaan finanssialan henkilöstön työskentelyä kuvaa juuri moniosaamisen tarve. Moniosaajuus mahdollistaa Pankki X:ssä muun muassa työtehtävien vaihdannan ja lomien sijaistamisen. Moniosaajuuden kääntöpuolena konttoreihin ei ole muodostunut kovinkaan syvällistä osaamista miltään osa-alueelta. Toisaalta tiimit eivät kaipaakaan syväosaamista, koska osaamisen ja tiedon jakamisen koettiin sujuvan vaivattomasti eri tiimien välillä. Lisäksi vastauksista ilmeni, että kaikkien tiimien jäsenillä on jollakin tasolla toisiaan täydentäviä taitoja myös tiimin sisällä, mikä mahdollistaa haastavampien työtehtävien siirtämisen kollegalle.

Konttorin C vastauksista ilmeni, ettei tiimin sisällä tunneta vielä kaikkien sen jäsenten kyvykkyyksiä ja osaamisia. Itseohjautuvan tiimin jäsenten on tunnettava toistensa osaamiset, joten Konttorissa C olisikin kiinnitettävä huomiota tähän. Työnkierto tai työn laaja-alaistaminen voisivat auttaa Konttorin C työntekijöitä oppimaan toistensa töiden sisältöjä ja niissä tarvittavia taitoja.

Tiimissä on oltava lisäksi riittävästi sen tarvitsemaa osaamista, jotta se voi suoriutua tehtävistään itsenäisesti. Tutkimustuloksista ilmeni, että koko pankkitasolla tarvittaisiin enemmän yritysten maksuliikenneosaamista. Konttori C kaipaasi tiimiinsä myös lisää rahoitusalan osaamista sekä maa- ja metsätalousosaamista.

### *Palautteen antaminen*

Palautteen antaminen on merkittävässä asemassa itseohjautuvissa tiimeissä, koska se ohjaa ja kehittää niiden toimintaa. Tutkimustulosten perusteella tiimit eivät saa riittävästi palautetta johdolta ja toisaalta johto ei saa myöskään riittävästi palautetta tiimeiltä. Palautteen antamisen säännöllisyyden lisäksi toivottiin, että palaute olisi selkeämpää ja johdonmukaisempaa. Palautetta kaivattiin enemmän tiimi- eikä yksilötasolla, joten sitä voitaisiin antaa esimerkiksi säännöllisissä konttoripalavereissa. Itseohjautuvuuden näkökulmasta tiimien olisi jatkossa kyettävä antamaan myös tiimin sisällä toisilleen palautetta.

Konttorit A ja B nostivat myös esille, että toimitusjohtajan vierailu heidän konttoreissaan olisi tietynlaista palautetta. Toimitusjohtaja ei ole Konttorin C perustamisen jälkeen juurikaan vierailut muissa konttoreissa, joten käynti symboloisi lähinnä sitä, ettei muita konttoreita ole unohdettu.

### *Organisaatiokulttuuri*

Organisaatiokulttuurin on myös tuettava itseohjautuvien tiimien työskentelyä. Teorian perusteella itseohjautuvuutta ei synny organisaatioihin, joissa arvostetaan tiimien yhdenmukaista ja byrokraattista toimintaa. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Pankki X:n organisaatiokulttuuri tukee hyvin itseohjautuvien tiimien toimintaa. Pankki X on matalan hierarkian organisaatio, jossa arvostetaan ja kuunnellaan jokaisen sen jäsenen ideoita. Jokaisen työntekijän on näin ollen mahdollista osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen. Eri konttoreissa eli tiimeissä työskennellään kuitenkin hyvin eri tavoin. Yhtenä ratkaisuna tiimien toiminnan yhtenäistämiseksi ehdotettiin, että organisaation arvoja painotettaisiin enemmän.

### *Sisäinen viestintä*

Itseohjautuvien tiimien tehokkaan toiminnan mahdollistaa avoin ja ajantasainen tiedonkulku organisaation sisällä. Tutkimustulosten perusteella Pankki X:n sisäisessä tiedonkulussa olisikin kehitettävää. Erityisesti organisaation työjärjestelyihin ja toimintaan liittyvä viestintä on haasteellista vähäisten henkilöstöpalaverien ja tiedonkulun sattumanvaraisuuden vuoksi. Tiimit jakavat keskenään käytännön työhön liittyvää osaamista ja tietoutta, mutta muutoin viestintä ei ole tutkimustulosten perusteella riittävää.

Pankki X:ssä olisikin jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota henkilöstö- ja konttoripalaverien säännöllisyyteen. Erityisesti henkilöstöpalavereita on ollut hankala järjestää konttoriverkoston hajanaisuuden vuoksi, koska koko henkilöstö olisi koottava yhteen paikkaan. Palavereiden säännöllisen järjestämisen tueksi voitaisiinkin hyödyntää jo organisaatiossa olemassa olevaa Skype for Business -pikaviestintäohjelmaa, mikä mahdollistaa videoneuvotteluiden järjestämisen. Tällöin palavereiden järjestäminen ei estyisi ainakaan konttoreiden etäisyyksien vuoksi.

Itse pankkialaan liittyvien jatkuvien muutosten hallintaan haastatteluissa ehdotettiin, että organisaatiossa olisi tietyille osa-alueille nimettyjä ekspertejä, jotka huolehtisivat esimerkiksi palavereissa viimeisimmän tiedon jakamisesta muulle henkilöstölle. Itseohjautuvien tiimien tehokkuus perustuukin muun muassa siihen, että tiedonhallinta voidaan jakaa useamman ihmisen kesken.

### *Ohjeistuksiin suhtautuminen*

Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat joustavuudestaan huolimatta toimintansa tueksi selkeitä ohjeistuksia siitä, miten toimitaan. Tutkimustuloksista selvisi, että Pankki X:n sisällä suhtaudutaan hyvin eri tavoin. Etenkin kauemmin Pankki X:ssä työskennelleet toimihenkilöt noudattavat ohjeistuksia joustavammin, kun taas osa toimihenkilöistä noudattaa niitä hyvinkin tarkasti työssään. Tutkimustulosten perusteella ohjeistuksia tarvitaan toiminnan tueksi, mutta nykyiset ohjeet eivät välttämättä aina



kohtaa käytännön työn kanssa. Olemassa olevia ohjeistuksia olisikin muokattava käytännönläheisimmiksi tai vaihtoehtoisesti henkilöstön olisi sovellettava niitä paremmin omassa työssään, mikä vaatii heiltä enemmän oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa.

### *Tiimien välinen yhteistyö*

Yhteistyö eri tiimien kesken sujuu hyvin erityisesti osaamisen ja tiedon jakamisessa. Tutkimustulosten perusteella vastaperustetun Konttorin C ja muiden konttoreiden välillä on kuitenkin tapahtunut eriytymistä.

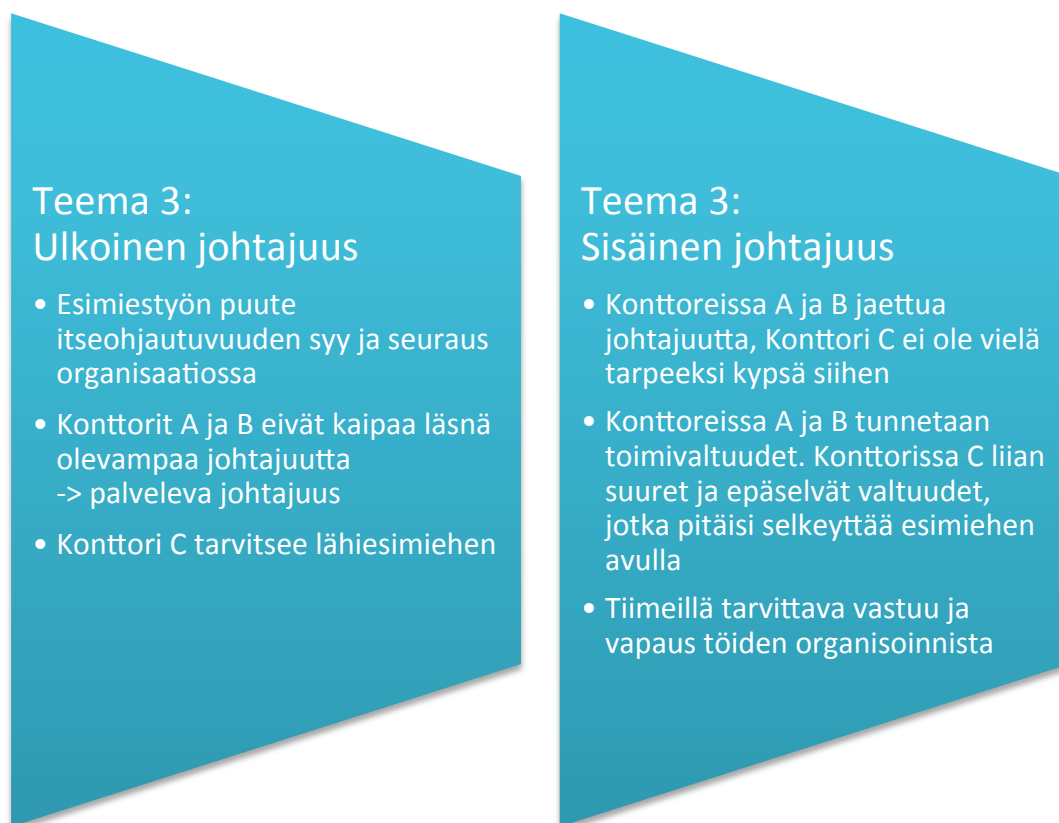
Tutkimustuloksista ilmeni erilaisia eriytymiseen johtaneita syitä, mutta merkittävimpanä nousi esille se, miten Konttori C perustettiin. Pankissa X painotettiin Konttoria C perustettaessa, että se tulee olemaan täysin uudenlainen konttori, joka poikkeaa toimintatavoiltaan muista pankin konttoreista.

Haastatteluista ilmeni myös, ettei pankkitasolla ole pystytty saavuttamaan yhteistä päämäärää, koska jo toimintansa vakiinnuttaneet konttorit ja Konttori C toimivat niin erilaisissa toimintaympäristöissä. Toisaalta eriytymistä on ylläpitänyt myös johdon tapa puhua konttoreista: pankinjohtajalla on ollut tapana puhua omista konttoreistaan ja toimitusjohtajalla omastaan. Tiimien välisen yhteishengen parantamisen näkökulmasta olisikin hyvä järjestää esimerkiksi työnkiertoa eri konttoreiden välillä sekä koko henkilöstölle yhteisiä virkistyspäiviä.

### 4.5.2 Tiimien johtajuuden kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään kolmannesta teemasta eli itseohjautuvien tiimien johtajuudesta tehtyjä johtopäätöksiä. Teeman tavoitteena oli kartoittaa itseohjautuvien tiimien johtajuuden nykytilaa sekä kehityskohteita, jotta johtajuus tukisi mahdollisimman hyvin niiden toimintaa. Teeman sisällä käsiteltiin sekä tiimien ulkoista että sisäistä johtajuutta. Ulkoisella johtajuudella tarkoitetaan organisaation esimiestyötä. Itseohjautuvien tiimien sisäisellä johtajuudella puolestaan

tarkoitetaan tiimin sisälle vietyä johtajuutta. Kuvioon 9 on koottu keskeisimmät johtopäätökset teemasta.



KUVIO 9. Itseohjautuvien tiimien ulkoisen ja sisäisen johtajuuden kehittäminen ja johtopäätökset

#### *Ulkoinen johtajuus*

Tutkimustulosten perusteella itseohjautuvuus korostuu Pankki X:ssä esimiehen läsnäolon puutteesta johtuen. Pankinjohtaja työskentelee Pankki X:n kolmen konttorin esimiehenä ja toimitusjohtaja yhden esimiehenä. Olemassa olevat esimiesresurssit tarkoittavat sitä, että pankinjohtaja liikkuu jatkuvasti kolmen eri paikkakunnilla sijaitsevan konttorin välillä. Toimitusjohtaja puolestaan työskentelee pääasiassa Konttorissa C, mutta ei pysty tarjoamaan kovinkaan perinteistä esimiestyötä tiimilleen muiden tehtäviensä ohella.

Johtamisenkin näkökulmasta Pankki X jakautuu jo toimintansa vakiinnuttaneisiin Konttoreihin A ja B sekä vastaperustettuun Konttoriin C. Tutkimustulosten perusteella esimiestyön merkitys korostuu enemmän vastaperustetussa konttorissa, koska se on vielä toimintansa alussa.

Tutkimustulosten perusteella itseohjautuvaan tiimityöhön ei ole aktiivisesti hakeuduttu organisaatiossa vaan siihen on ennemminkin ajauduttu esimiestyön puutteesta johtuen. Varsinaisen johtamisen puute herätti esimiehissä ajatuksia, että koetaanko se tiimeissä välinpitämättömyytenä vai kannustaako se heitä itsenäiseen työskentelyyn. Henkilöstön vastausten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että se on nimenomaan kannustanut itseohjautuvuuteen.

Esimiehen rooli korostuu henkilöstön näkökulmasta lähinnä organisaation sisäisten ongelmien tai asiakkuuksiin liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Johto nosti vastauksissaan esille esimiehen merkityksen myös tavoitteisiin pääsemisen ohjaamisessa sekä organisaation strategian välittämässä henkilöstölle.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Konttoreiden A ja B toimintaa kuvastaa hyvin yrittäjämäinen asenne omaa konttoriaan kohtaan. He eivät koe tarvitsevansa läsnä olevampaa esimiestyötä. Teoriaosuudessa esitelty palveleva johtajuus sopiikin Konttoreille A ja B. Tiimin taustalla työskentelevä palveleva esimies antaa työntekijöilleen vastuuta, tukee heidän kehittymistään sekä innostaa ja tukee tiimiä tavoitteisiin pääsemisessä.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Konttori C tarvitsee perinteisempää esimiestyötä toimintansa tueksi. Toimitusjohtajalla eli Konttorin C esimiehellä ei ole ollut riittävästi aikaa tiimiytymisen tukemiseen muiden tehtäviensä ohella. Tällä hetkellä Konttori C yrittää toimia itseohjautuvasti, mutta tiimillä ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä siltä odotetaan ja miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Käytännössä vastaperustettu Konttori C ei pysty toimimaan itseohjautuvasti vaan se tarvitsee lähiesimiehen toimitusjohtajan ja tiimin välille ohjaamaan sen

toimintaa oikeaan suuntaan ja saattamaan sen tiimiytymisen loppuun asti. Kuten työn teoriaosassa ilmeni, niin yksi itseohjautuvien tiimien epäonnistumisen syistä on juuri johtamisen puute ja epäselvät tavoitteet, jolloin tiimit eivät tiedä mitä heiltä vaaditaan. Tutkimustulokset vahvistavatkin sen, että erityisesti tiimiytymisen alkuvaiheessa esimiehen mukanaolo ja johtaminen korostuvat.

### *Sisäinen johtajuus*

Tutkimustulosten perusteella Konttoreissa A ja B on tiimin sisällä jaettua johtajuutta. Tiimin jäsenet jakavat keskenään osaamista, tietoutta, kokemuksia sekä pohtivat yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Jaettua johtajuutta ei kuitenkaan ole pystynyt muodostumaan Konttorin C sisälle jo aiemmin ilmenneiden ongelmien suhteen yhteistyössä ja tavoitteiden hahmottamisessa. Tiimin jaettu johtajuus kehittyikin tiimiytymisen myötä.

Jaettuun johtajuuteen liittyvät myös tiimin sisäiset päätöksentekovaltuudet, jolloin kaikkia päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää varsinaisella johtajalla. Itseohjautuvien tiimien toiminnan edellytyksenä on valtuuttaminen, minkä johdosta tiimit pystyvät kehittämään toimintaansa. Konttoreissa A ja B tunnetaan toimivaltuudet ja niiden koetaan olevan riittäviä heidän toimintansa kannalta. Konttorissa C ei puolestaan tunneta heille myönnettyjä valtuuksia eikä omasta tekemisestä uskalleta ottaa vastuuta. Konttorissa C ovatkin ongelmana liian suuret ja epäselvät toimivaltuudet, joita tiimi ei ole pystynyt sisäistämään. Konttorissa C esimiehen pitäisikin selkeyttää tiimille ja sen jäsenille heidän toimivaltuutensa sekä yksinkertaistaa niitä siihen asti, kunnes tiimi kehitty tarpeeksi lisävaltuuksien myöntämistä varten. Tämäkin tukee Konttorin C esimiestyön tarvetta.

Tiimien toimivaltuudet kytkeytyvät myös töiden organisointiin. Itseohjautuvien tiimien toiminnalle on tärkeää, että he saavat itsenäisesti suunnitella ja tehdä töitään. Tutkimustulosten perusteella kaikki Pankki X:n tiimit saavat toimia hyvin vapaasti ja sopia itsenäisesti esimerkiksi

keskinäisistä työjärjestelyistään ja aikatauluistaan sekä tiettyyn rajaan asti myös konttorille tarvittavista hankinnoista.

Itseohjautuvan tiimin jäsenen ja koko tiimin olisi kyettävä itsenäisesti kehittämään itseään. Tutkimustulosten perusteella kaikkien tiimien jäsenet kokevat, että vastuu kehittymisestä on jokaisella itsellään. Tiimien jäsenet kehittävät itseään esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin sekä arvioimalla onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan. Konttorit A ja B kokivat kehittävänsä itsenäisesti myös tiimiään esimerkiksi toiminnan nopeuttamiseksi ja myynnin lisäämiseksi. Konttorissa C ei puolestaan osata vielä kehittää toimintaa tiiminä.

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin terminologia vaihtelee lähteestä riippuen (Kananen 2015, 352). Tämän tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa hyödynnetään arvioitavuuden ja saturaation käsitteitä sekä käsitellään yleisesti eri tutkimusvaiheiden luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä (Kananen 2014, 151).

Tutkimuksen arvioitavuudella tarkoitetaan riittävää dokumentaatiota (Kananen 2014, 153). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa kaikkien tutkimusvaiheiden toteuttamisen tarkka selostus (Hirsjärvi ym. 2014, 232). Tämän tutkimuksen arvioitavuutta on pyritty lisäämään perustelemalla tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ja kuvaamalla ne vaihe vaiheelta. Valittujen tutkimusmenetelmien perusteluista voidaan myös olettaa, että opinnäytetyön tekijä on tutustunut erilaisiin mahdollisiin tutkimusmenetelmiin tutkittavan ilmiön kannalta ja valinnut niistä sopivimman.

Tutkimuksen aineiston hankinnan luotettavuutta tukee se, että haastattelutilanteesta tehtiin mahdollisimman häiriötön ja haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Haastattelukysymyksiä ei myöskään lähetetty haastateltaville etukäteen, koska niitä olisi saatettu pohtia muiden haastateltavien kesken ennakoon. Lisäksi haastateltaville painotettiin

vastausten anonyymiyttä tutkimustulosten käsittelyssä ennen heidän osallistumistaan haastatteluihin. Näillä toimenpiteillä haluttiin varmistaa haastatteluvastausten aitous.

Tutkimusaineiston käsittelyn osalta luotettavuutta lisää haastatteluiden nauhoittaminen ja litterointi, mikä mahdollistaa aineistoon palaamisen haastatteluiden jälkeenkin. Litteroitua haastatteluaineistoa säilytetään vuoden ajan tutkimuksen valmistumisesta, jotta niiden aitous voidaan myös tarvittaessa todentaa.

Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset eli tässä tapauksessa haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään (Kananen 2014, 153). Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi Pankki X:n työntekijää ja esimiestä, joiden vastauksissa oli havaittavissa toistuvuutta. Muutamiaan kysymykseen puolestaan saatiin hyvin yksilöllisiä vastauksia ehkä kysymysten tulkinnanvaraisuuden tai henkilökohtaisuuden takia. Haastattelurungon toimivuutta olisikin voitu testata ennen varsinaisia haastatteluja, mikä olisi muutamien kysymysten kohdalla saattanut vähentää tulkinnanvaraisuutta.

Teemahaastatteluista saatiin vastaukset ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimuksen avulla saatiin selville niitä asioita, joita oli tarkoituskin selvittää. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eikä näin ollen pyri yleistyksiin. Tutkimustulokset pätevätkin ainoastaan kohdeorganisaatiossa eivätkä ole siirrettävissä sellaisenaan Pankki X:n ulkopuolelle.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten itseohjautuvien tiimien toimintaa ja johtamista voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Ongelman ratkaisemiseksi opinnäytetyössä kartoitettiin itseohjautuvien tiimien nykytilaa ja organisaatiokulttuuria. Työn toimeksiantajana oli Pankki X. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli:

- Miten itseohjautuvien tiimien toimintaa ja johtamista voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?

Päätutkimuskysymyksen tueksi oli asetettu kaksi alatutkimuskysymystä:

- Minkälainen on itseohjautuvan tiimityöskentelyn nykytila?
- Minkälainen vaikutus organisaatiokulttuurilla on tiimien itseohjautuvuuteen?

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Työ jakaantui teoria- ja empiriaosuuteen. Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin itseohjautuvia tiimejä käsitteenä sekä niiden muodostamista. Lisäksi tarkasteltiin organisaatiokulttuurin merkitystä tiimien itseohjautuvuudelle ja esiteltiin keinoja tiimityön lisäämiseksi. Teoriaosuuden toisessa luvussa tutustuttiin puolestaan itseohjautuvien tiimien ulkoiseen ja sisäiseen johtajuuteen.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa kuvattiin tutkimuksen toteutusta sekä perusteltiin valittuja tutkimusmenetelmiä. Empiriaosuudessa esiteltiin myös tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin Pankki X:n neljää toimihenkilöä ja kahta esimiestä kolmesta eri konttorista. Teemahaastattelujen aihepiirejä olivat itseohjautuvan tiimin nykytila, organisaatiokulttuuri ja itseohjautuvan tiimin johtajuus.

Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastaukset. Pankki X:n organisaatiokulttuuri tukee hyvin itseohjautuvien

tiimien toimintaa. Pankki X on matalan hierarkian organisaatio, jossa arvostetaan ja kuunnellaan jokaisen sen jäsenen ideoita. Jokaisen työntekijän on näin ollen mahdollista osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen sekä suunnitella ja tehdä itsenäisesti töitään, mikä on edellytys itseohjautuvuuden kehittymiselle. Toisaalta Pankki X:ssä olisi kiinnitettävä jatkossa huomiota sisäisen viestinnän ja toisistaan eriytyneiden konttoreiden yhteishengen parantamiseen.

Koko pankkitasolla ei ole sitouduttu riittävän hyvin asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden koetaan olevan epäselviä ja niiden toivottaisiin kohdistuvan paremmin eri konttoreihin niiden erilaiset toimintaympäristöt huomioon ottaen. Tiimit olisikin huomioitava entistä paremmin tavoitteiden asettamisessa, mitä kautta tavoitteet saataisiin selkeämmiksi ja sitouttavammiksi. Lisäksi palautteenannon johdonmukaisuuteen ja säännöllisyyteen olisi aikaisempaa enemmän kiinnitettävä huomiota, koska sen avulla itseohjautuvat tiimit voivat kehittää toimintaansa.

Muiden tutkimustulosten osalta Pankki X jakautui kahteen osaan: toimintansa vakiinnuttaneisiin konttoreihin ja vastaperustettuun konttoriin. Toimintansa vakiinnuttaneissa konttoreissa itseohjautuva tiimityö on paremmalla tasolla kuin vastaperustetussa konttorissa: tiimien sisällä on hyvä yhteishenki, toimivaltuudet ovat tunnettuja ja ne ovat riittäviä. Lisäksi tiimin jäsenet ovat yksilöinä moniosaajia ja heidän työskentelyään kuvastaa hyvin yrittäjämäinen asenne omaa konttoriaan kohtaan. Tiimit tarvitsevat johtajuudelta lähinnä taustalla toimivaa, valtuuttavaa ja tukevaa johtamista eli palvelevaa johtajuutta.

Vastaperustetun konttorin tiimiytyminen on vielä kesken, vaikka tutkimusta aloitettaessa oletettiin, että kaikki konttorit työskentelevät tiimeissä. Esimiehen läsnäolo korostuu erityisesti tiimiytymisen alussa, minkä takia tiimi tarvitsisi toimintansa tueksi lähiesimiehen. Nykyisellä esimiehellä eli pankin toimitusjohtajalla ei ole ollut riittävästi aikaa tiimiytymisen tukemiseen. Esimiestä tarvitaan kyseisessä tiimissä erityisesti toimivaltuuksien ja tavoitteiden selkeyttämiseen, yhteishengen parantamiseen, palautteen antamiseen, tiimin jäsenten kyvykkyyksien



tunnistamiseen sekä ennen kaikkea tiimiytymisen loppuunsaattamiseen. Vasta näiden osa-alueiden selkiydyttyä vastaperustettu konttori pystyy työskentelemään itseohjautuvasti, jolloin myös esimiehen roolia voidaan vähentää heidän työssään.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkimusta tehdessä nousi esille itseohjautuvan tiimin esimiehen tai tiiminvetäjän rekrytointi ja perehdyttäminen työhön. Kuten opinnäytetyössä ilmeni, niin itseohjautuvan tiimin esimiehen rooli on ristiriitainen ja erilainen, mutta kuitenkin hyvin merkittävä tiimin itseohjautuvuuden kehittämisessä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa toimintatutkimuksena Pankki X:lle.

Kvalitatiivisen tutkimusotteen takia tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset eivät ole siirrettävissä kohdeorganisaation ulkopuolelle. Toimeksiantajan on tutkimustulosten perusteella mahdollista ymmärtää tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa sekä kehittää niiden toimintaan ja johtajuuteen liittyviä osa-alueita. Kokonaisuudessaan tutkimus vastaa tarkoitustaan, koska tutkimuksen avulla saavutettiin asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Druskat, V. & Wheeler, J. 2004a. Miten johtaa itseohjautuvaa tiimiä? Yritystalous 6/2004, 51-57.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä: moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1994. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: Gummerus.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

### **Elektroniset lähteet**

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla: menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014 [viitattu 03.10.2015]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus\\_suomen\\_tyopaikoilla.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf).

Capozzoli, T. 2006. How to succeed with self-directed work teams. SuperVision. Vol. 67, Iss. 2, p. 25-26 [viitattu 26.09.2015]. Saatavissa Business Source Elite (EBSCO) -tietokannassa: <http://search.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=19555186&site=ehost-live>.

Druskat, V. & Wheeler, J. 2004b. How to Lead a Self-Managing Team. MIT Sloan Management Review. Vol. 45, Iss. 4, p. 65-71 [viitattu 06.09.2015]. Saatavissa Business Suite (ProQuest) -tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/224964640?accountid=16407>.

Finanssialan Keskusliitto. 2015. Töissä finanssialalla [viitattu 25.10.2015].

Saatavissa:

[https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Toissa\\_finanssialalla\\_2015.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Toissa_finanssialalla_2015.pdf).

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen A. & Pahkin, K. 2012.

Kohti innostuksen spiraaleja: innostuksen spiraali - innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia [viitattu

31.10.2015]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>.

Lehtinen, E. 2015. Itseohjautuva organisaatio: johtajuuden loppu vai sen uusi tuleminen? [viitattu 25.10.2015]. Saatavissa:

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/09/28/itseohjautuva-organisaatio-johtajuuden-loppu-vai-sen-uusi-tuleminen/>.

Muuttuva työ finanssialalla. 2015. Hyvinvoiva finanssiala -hanke [viitattu 25.10.2015]. Saatavissa:

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf).

Rose, M. 2014. Cultivating an empowered team. OfficePro. Vol. 74, Iss. 6, p. 22-23 [viitattu 26.09.2015]. Saatavissa Business Suite (ProQuest) -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1618956495/fulltextPDF?accountid=16407>.

Salminen, J. 2014. Tuloksellinen esimiestyö: tiimiorganisaation johtaminen. Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti -tietoaaineisto [viitattu 23.05.2015]. Saatavissa:

<http://johtaminen.kauppalehti.fi.aineistot.lamk.fi/book/tuloksellinen-esimiestyo>.

Tang, T. & Crofford, A. 1995. Self-managing work teams. *Employment Relations Today*. Vol. 22, Iss. 4, p. 29-39 [viitattu 26.09.2015]. Saatavissa Business Suite (ProQuest) -tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/237048838/fulltextPDF?accountid=16407>.

Työterveyslaitos. 2012. Suomalainen esimies osaa jakaa vastuuta [viitattu 31.10.2015]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/palveleva\\_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/palveleva_esimiestyo/sivut/default.aspx).

### **Muut lähteet**

Hakanen, J. 2012. Työn imua palvelevalla johtamisella. Laatusuhteiden johtamiseen - hyvinvointia työhön -seminaari 29.11.2012. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=JWhcr6VDx2Y>.

## LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko henkilöstölle

LIITE 2. Teemahaastattelurunko esimiehille

LIITE 3. Saatekirje haastateltaville

## LIITE 1.

### Teemahaastattelurunko henkilöstölle

#### Taustakysymys

- Minkälainen merkitys itseohjautuvuudella on organisaatiossasi?

#### TEEMA 1. Itseohjautuvan tiimin nykytila

- Minkälaiseksi kuvailisit tiimisi yhteistyötä?
- Minkälaisia tavoitteita tiimillesi asetetaan?
  - Mikä on suhtautumisesi niiden saavutettavuuteen, selkeyteen ja tiimisi sitoutumiseen niihin?
  - Miten kehittäisit tavoitteita?
- Minkälaiseksi kuvailisit tiimisi osaamista?
  - Minkälaista osaamista kehittäisit tiimissäsi?
- Mitä mieltä olet palautteen antamisen riittävydestä?
  - Miten kehittäisit palautteen antamista?

#### TEEMA 2. Organisaatiokulttuuri

- Kuvaile Pankki X:n organisaatiokulttuuria
- Millaista organisaation sisäinen viestintä on?
  - Miten kehittäisit sitä?
- Miten organisaatiossa suhtaudutaan ohjeistuksiin?
- Miten kuvailisit tiimien välistä yhteistyötä organisaatiossa?

#### TEEMA 3. Itseohjautuvan tiimin johtajuus

##### Ulkoinen johtajuus

- Miten johto kannustaa tiimiäsi itsenäiseen työskentelyyn?
- Minkälainen on esimiehen merkitys työssäsi?
  - Mitä mieltä olet esimiestyön saavutettavuudesta?
- Minkälainen johtajuus soveltuu mielestäsi parhaiten tiimillesi?

##### Sisäinen johtajuus

- Onko tiimin sisällä jaettua johtajuutta?
- Millaisista asioista saatte päättää itsenäisesti?
- Miten olette organisoineet ja jakaneet työn tekemisen tiimissäsi?
- Miten arvioit ja kehität omaa ja tiimisi toimintaa?
- Onko sinulla jotakin lisättävää tähän teemaan tai aiemmin käsiteltyihin teemoihin?

## LIITE 2.

### Teemahaastattelurunko esimiehille

#### Taustakysymys

- Minkälainen merkitys itseohjautuvuudella on organisaatiossasi?

#### TEEMA 1. Itseohjautuvan tiimin nykytila

- Minkälaisia tavoitteita tiimeille asetetaan?
  - Mikä on suhtautumisesi niiden saavutettavuuteen, selkeyteen ja tiimien sitoutumiseen niihin?
  - Miten kehittäisit tavoitteita?
- Minkälaiseksi kuvailisit tiimien osaamista?
  - Minkälaista osaamista kehittäisit tiimeissä?
- Mitä mieltä olet palautteen antamisen riittävydestä?
  - Miten kehittäisit palautteen antamista?

#### TEEMA 2. Organisaatiokulttuuri

- Kuvaile Pankki X:n organisaatiokulttuuria
- Millaista organisaation sisäinen viestintä on?
  - Miten kehittäisit sitä?
- Miten organisaatiossa suhtaudutaan ohjeistuksiin?
- Miten kuvailisit tiimien välistä yhteistyötä organisaatiossa?

#### TEEMA 3. Itseohjautuvan tiimin johtajuus

##### Ulkoinen johtajuus

- Miten kannustat tiimejä itsenäiseen työskentelyyn?
- Minkälainen on esimiehen merkitys henkilöstön työssä?
  - Mitä mieltä olet esimiestyön saavutettavuudesta?
- Minkälainen johtajuus soveltuu mielestäsi parhaiten tiimeille?

##### Sisäinen johtajuus

- Onko tiimien sisällä jaettua johtajuutta?
- Millaisista asioista tiimit saavat päättää itsenäisesti?
- Miten tiimit organisoivat ja jakavat työtehtäviään?
- Miten tiimit arvioivat ja kehittävät toimintaansa tiiminä ja yksilöinä?
- Onko sinulla jotakin lisättävää tähän teemaan tai aiemmin käsiteltyihin teemoihin?



### LIITE 3.

#### **Hyvä Pankki X:läinen!**

Olen liiketalouden opiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta. Teen organisaatiolenne opinnäytetyötä aiheesta itseohjautuvan tiimityön edistäminen. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvaan tiimityöhön organisaatiossanne ja miten sitä voitaisiin parantaa. Huomion työssäni sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmat.

Nyt tarvitsenkin Sinun arvokasta apuasi opinnäytetyötäni varten. Osuutesi on noin tunnin pituinen yksilöhaastattelu. Haastattelut ovat luottamuksellisia eikä niistä saaduista vastauksista pystytä lopullisesta työstä päättämään yritystä eikä haastateltavien henkilöllisyyttä. Haastattelut nauhoitetaan, mutta äänitteitä käytetään ainoastaan vastausten analysointia varten. Kerättyä aineistoa hyödynnetään vain opinnäytetyössäni eikä sitä pääse käsittelemään itseni lisäksi kukaan muu. Äänitteet tuhotaan haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen. Valmis opinnäytetyö julkaistaan sähköisesti ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistossa osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Tutkimuksen kannalta olisi erittäin tärkeää, että pääsisit osallistumaan haastatteluun. Osallistumisesi on kuitenkin täysin vapaaehtoista eikä vaadi Sinulta valmistautumista. Haastattelut toteutetaan viikkojen 48-49 aikana ja ne järjestetään työaikanas. Ehdottaisitko minulle mahdollisimman pian Sinulle parhaiten sopivaa haastattelu-aikaa?

Mikäli Sinulla ilmenee kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, olethan minuun rohkeasti yhteydessä joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Janette Kämppi

Johtamisen ja viestinnän opiskelija  
Liiketalouden ala  
Lahden ammattikorkeakoulu  
Sähköpostiosoite  
Puhelinnumero